Pierre Moride
Chargé du cours d'Économie politique à la Faculté de Droit de l'Université de Montpellier.

Les Maisons à succursales multiples en France et à l'étranger

LIBRAIRIE FÉLIX ALCAN.



Ewald 7.VI.13

LES MAISONS
A SUCCURSALES MULTIPLES
EN FRANCE ET A L'ÉTRANGER

DU MÊME AUTEUR

Le produit net des physiocrates et la plus-value de Karl Marx.

Des modifications apportées par la loi du 13 juillet 1907 (relative au libre salaire de la femme mariée) au régime de la communauté légale.

Karl Marx et l'idée de justice.

Le mouvement des coopératives de crédit vers 1863.

LES MAISONS
A
SUCCURSALES MULTIPLES
EN FRANCE ET A L'ÉTRANGER

PAR

PIERRE MORIDE
Chargé du cours d'Économie politique à la Faculté de Droit
de l'Université de Montpellier.

PARIS
LIBRAIRIE FÉLIX ALCAN
108, BOULEVARD SAINT-GERMAIN, 108

1913

LES MAISONS
A SUCCURSALES MULTIPLES

AVANT-PROPOS

Le phénomène de la concentration caractérise notre économie moderne. On peut dire qu'il existe une « loi de concentration des entreprises[1] » remarquable aussi bien dans l'industrie que dans le commerce ou dans la banque. Nous désirons étudier aujourd'hui une forme de concentration du commerce de détail qui est mal connue et n'a fait encore l'objet d'aucun travail d'ensemble : nous faisons allusion à la concentration qui s'effectue grâce aux succursales.

*
* *

Quand on parle de concentration commerciale, on évoque immédiatement l'image des « grands

1. Cf. Gide, *Cours d'Économie politique*, Paris, 1911, p. 177.

magasins » dont le *Bon Marché* est l'exemple le plus typique : il semble alors que toute concentration commerciale doive se manifester sous cette modalité, autrement dit : que la concentration commerciale doive toujours correspondre à une concentration des établissements. Ceci est une grave erreur. La concentration commerciale est susceptible, à l'heure actuelle, de revêtir des formes diverses : quand on s'en occupe on est surpris de sa souplesse, de sa complexité ; elle peut notamment exister soit grâce à l'installation d'un seul magasin aux dimensions colossales, soit grâce à la création d'une multitude de petites boutiques[1].

1. M. Saurel dit, dans son ouvrage intitulé *Sociétés de crédit contre banques locales* (p. 13) : « La concentration industrielle aboutit à la constitution d'un *établissement énorme et unique* englobant, sur un seul point, tous les rouages qui doivent concourir à la production. La concentration financière, au contraire, est caractérisée par la formation de sociétés qui ne sont autre chose que la *collectivité d'établissements multiples et distincts...* » — Cette manière d'envisager les choses nous semble critiquable : concentration industrielle et concentration commerciale peuvent également se produire grâce à une *collectivité d'établissements multiples et distincts.*

Citons aussi les lignes suivantes extraites de *La Petite Bourgeoisie aux Pays-Bas* (Rapport par Oscar Pyfferoen, Bruxelles, 1902) : « De toutes les causes qui rendent plus difficiles les conditions d'existence du petit commerce de détail, aucune n'a fait davantage sentir ses effets en ces derniers temps que la concentration des capitaux. C'est tout au moins le fait nouveau qui attire le plus l'attention, et jamais il ne s'est manifesté avec autant de force que de nos jours.

« Elle opère doublement, en hauteur comme en largeur. Elle

Certes un établissement comme le *Bon Marché* attirera l'attention de l'économiste, mais la com-

crée ces vastes magasins, puissants soit par la réclame et le bon marché, soit par le choix et la variété des articles.

« Elle multiplie les succursales d'une maison et transforme les détaillants de jadis en de simples dépositaires, en employés dépendant d'un chef central. Les deux conceptions sont quelquefois combinées : des grands magasins installent des succursales dans plusieurs villes, même de moindre importance. Un détaillant de Bois-le-Duc m'écrit : « Il y a ici quelques grands maga-
« sins qui vendent les articles d'aunages et de confections, tels
« que Vroom et Dreesman (De Zon), Kreymborg et Cie (que l'on
« dit être une filiale de Peck et Cloppenburg, maison qui a encore
« des succursales en d'autres villes)... » Certaines professions perdent de plus en plus leur indépendance par l'envahissement du capitalisme. A Amsterdam, d'après J. Loopuit, 75 0/0 du bétail abattu est entre les mains d'un nombre relativement petit de personnes disposant de capitaux plus ou moins grands, appelés des négociants en gros, dont les bouchers dépendent et auxquels ils doivent acheter la viande à des prix élevés.

« Il en est de même des débits de boissons à Amsterdam. On peut affirmer que les deux tiers en sont créés avec l'argent et pour le compte des grandes brasseries. Nombre d'autres professions, l'épicerie, par exemple, sont en voie de se transformer entièrement en dépôts d'articles de fabrique, vendus en boites, paquets, etc...

« Il y a vingt ans, me déclarait M. Pastoors, chacun dirigeait sa propre affaire; maintenant ce sont presque partout des gérants ou des dépositaires que l'on rencontre; une maison a souvent cinq ou dix succursales. Ce sont les marchands de cigares qui ont commencé à avoir des dépôts. »

« L'on citait, en 1893, au Congrès de Booz à Rotterdam, la maison Boele de Kampen qui ouvre partout des dépôts de ses cigares. Les dépositaires ne sont pas des intermédiaires libres de se fournir à cette firme ou ailleurs, mais des employés d'une catégorie spéciale, ne débitant que les produits de cette maison. Toutefois, on faisait remarquer que c'était l'œuvre de l'énergie d'un seul homme et non d'une société, et que ce résultat méritait plutôt l'admiration. D'autre part, on se plaignait à cette réunion de la concurrence que font les fabriques en vendant directement aux consommateurs. Les fabricants deviennent peu à peu des boutiquiers, la classe moyenne doit ainsi disparaître. »

pagnie Lipton, qui possède plus de 400 maisons de vente, répandues dans toute l'Angleterre, ne doit pas non plus le laisser indifférent.

La concentration n'implique nullement en effet l'unité d'établissement [1].

Le premier mode de concentration « saute aux yeux » : en passant devant le *Bon Marché*, il est impossible de ne pas songer au chiffre du capital utilisé, au nombre des employés, à l'importance

1. Bourguin dit en excellents termes : « ... L'analyse qui vient d'être présentée montre suffisamment que les avantages de la concentration ne sont pas toujours attachés à la dimension de l'établissement, mais qu'ils le sont plutôt à la dimension de l'entreprise. La distinction est essentielle, car une entreprise peut réunir sous une même direction industrielle et commerciale plusieurs établissements distincts et éloignés. Il y a des limites qu'un établissement ne peut dépasser dans sa croissance sans une lourde surcharge des frais généraux, et sans une aggravation périlleuse des difficultés de surveillance et de direction; il n'y a pas de limite, semble-t-il, à l'extension des entreprises. Une entreprise trouve donc avantage, dans certaines circonstances, à s'étendre par multiplication de ses établissements, agences ou succursales, plutôt que par agrandissement d'un siège unique. Nous en avons déjà cité quelques exemples; nous le verrons mieux encore en étudiant les trusts. » (Bourguin, *Les Systèmes socialistes et l'évolution économique*, 3e éd., Paris, 1907, p. 188.) Au sujet de la terminologie juridique, voir Valery, *Maison de Commerce et Fonds de Commerce*, *Annales de Droit Commercial*, *1903*, p. 209 et suiv. M. Valery dit notamment, p. 237 : « Il convient encore de remarquer, car cette remarque vient à l'appui de la distinction à faire entre la maison de commerce et le fonds de commerce, qu'une même maison de commerce peut posséder simultanément plusieurs fonds de commerce portant chacun un nom différent. C'est ainsi que les *Grands Magasins du Louvre*, l'*Hôtel du Louvre* et l'*Hôtel Terminus de la gare Saint-Lazare* appartiennent à la même société. »

des achats et des ventes. Mais on n'éprouve plus la même impression quand on rencontre sur son chemin une *succursale*, semblable à une boutique quelconque : souvent on oublie qu'on se trouve en présence d'une forme spéciale de concentration. *Dans le premier cas, la concentration concerne et l'entreprise et l'établissement ; dans le second, il y a bien concentration dans l'entreprise, mais pas quant à l'établissement, la concentration de l'entreprise correspond alors à une décentralisation des établissements.*

*
* *

Si l'on veut essayer de caractériser brièvement la concentration qui fait l'objet du présent travail, il faut dire que la *maison à succursales multiples* est une entreprise qui, au lieu d'être centralisée en un seul établissement, est disséminée, éparpillée entre plusieurs établissements. La caractéristique de ces firmes c'est d'avoir le « don d'ubiquité[1] ». Démantelez un grand magasin et semez-en les rayons divers aux quatre coins de la ville et vous aurez une « maison à succursales multiples ». En Allemagne, on dit de Tietz : « Er hat Filialen selbst auf dem Mond » — il a des succursales

1. Cf. notre article de la Revue *Athena*, p. 148 et suiv. : *Les maisons à succursales multiples*, Paris, F. Alcan, janvier 1912.

même dans la lune. Et, sur les catalogues des machines à écrire Remington, nous lisons cette phrase que toute maison à succursales désirerait afficher en lettres d'or : « Le soleil ne se couche pas sur les établissements Remington. »

Dans le combat que constitue la concurrence économique, le grand magasin c'est le gros vaisseau de guerre ou le corps d'armée quelque peu immobilisé par sa masse, les succursales constituent au contraire les vaisseaux légers, les tirailleurs qui sont et vont partout.

Toutes ces boutiques, tous ces petits magasins sont liés les uns aux autres par les fils invisibles de l'unité de direction, direction qui se trouve située au siège social.

Il se produit là, pour le commerce, un fait analogue à celui qui existe, pour la fabrication, dans le cas où l'industriel a recours à ce qu'on appelle la « fabrique collective[1] ». Dans le système de la fabrique collective, le siège donne du travail à domicile, les ouvriers, au lieu d'être groupés dans l'usine, sont parsemés, ils travaillent chez eux : avec ce mécanisme, on se trouve donc en présence d'une concentration dans l'entreprise,

1. A propos de la fabrique collective, voir *Le Développement de la Fabrique et le travail à domicile dans les industries de l'habillement*, par Aftalion, Paris, 1906.

mais d'une décentralisation *quant au procès de travail.* Avec les maisons à succursales multiples il y a toujours concentration dans l'entreprise, mais décentralisation *quant au procès de vente.* Comme exemple de firme pratiquant, en France, le système de la fabrique collective et celui de la vente par succursales, nous pouvons citer la *Belle Jardinière.*

Cette différence entre les deux sortes de concentration commerciale — concentration à établissement unique, concentration à établissements multiples — correspond à une différence de conception dans le *mode de vente.* Tout commerçant, en effet, a le choix entre deux procédés : ou bien il peut s'établir en un endroit et faire venir le client jusqu'à lui, ou bien il peut aller jusqu'au client, s'établir dans sa rue, à sa propre porte[1] : dans le



1. Le commerçant qui emploie le procédé des succursales, non seulement s'établit près du client, mais il fait plus : il suit le client. « ... La maison à succursales n'a pas désiré seulement *être près* du client, elle a voulu aussi suivre le client dans ses pérégrinations : elle a adopté dans ce but le système des « succursales de saison » ouvrant, suivant l'époque, sa maison de Nice, d'Aix-les-Bains ou de Trouville. En sorte que la riche Mme X... retrouve à Nice la maison Carlier qu'elle croyait avoir laissée à Paris et, dès son arrivée à l'hôtel, reçoit la visite d'une vendeuse, car Mme X... est *filée* et, si elle quitte la maison-mère, il faut qu'elle devienne la cliente de la succursale. » Voir Moride, *Athena, Les maisons à succursales multiples, op. cit.*, p. 151. — Quand il s'agit d'entreprises à hôtels multiples, on peut également continuer à servir la même clientèle malgré ses déplacements : « on joue ainsi à la balle avec le client » en l'envoyant de Palaces en

premier cas, il construit un grand magasin unique, dans le second, plusieurs petits magasins.

*
* *

La concentration dont il est question ne présenterait qu'un intérêt secondaire si elle ne tenait qu'une place restreinte dans notre économie moderne : mais il est loin d'en être ainsi : captivante par son *mécanisme* elle n'est pas moins remarquable par son *étendue*.

Le procédé de vente par succursales est en effet employé, par tous, dans toutes les branches du commerce et dans un grand nombre de pays.

Sociétés capitalistes, trusts, coopératives, entrepreneurs privés pratiquent, en fait, les uns et les autres, cette méthode. Ce système fonctionne aussi bien dans le commerce de l'habillement que dans celui de l'alimentation. Il n'est pas une branche du commerce de détail où nous ne l'ayons rencontré. Ce qu'on peut seulement noter, c'est que, suivant les pays, il est plus ou moins pratiqué dans telle ou telle partie. Ainsi, en France, il n'existe pas dans la boucherie : en Angleterre il en est différemment.

Palaces qui sont les succursales ou les filiales d'une même entreprise.

Enfin, les « maisons à succursales » existent non pas dans un seul pays, mais dans plusieurs. Nous les avons trouvées en France, en Angleterre, en Allemagne, en Belgique et en Suisse.

Le fait que le système est d'un emploi très large montre qu'il ne s'agit pas là d'un accident, mais d'un produit de l'évolution économique.

En définissant, il y a un instant, la forme de vente dont nous voulons nous occuper, nous avons indiqué l'intérêt principal du présent travail : *la description d'une forme moderne de concentration dans le commerce de détail.* La concentration économique est si complexe qu'à l'heure actuelle elle est encore mal connue : nous essaierons dans les pages qui suivent d'apporter à son étude une légère contribution. A côté de la concentration qui « s'étale au grand jour » et qui est représentée par les grands magasins, les trusts, il y a une autre sorte de concentration : *la concentration occulte*[1] : c'est de cette dernière dont nous allons nous occuper. Et s'il nous fallait insister sur l'intérêt que présente l'étude de morphologie économique que nous avons entreprise, il nous suffirait de rappeler que la concentration bancaire

1. Si la concentration se dissimule souvent en France, cela tient à la loi pénale. — Cf. sur ce point Cauwès, *Les ententes commerciales et la loi pénale*, *Réforme économique*, 16 février 1902.

— bien souvent réalisée grâce aux succursales — a donné lieu à des recherches attachantes[1] : ce qui a été fait pour la banque, pour le commerce de l'argent, nous l'avons tenté pour toutes les autres branches du commerce. Ajoutons que la « concentration occulte » les commerçants ne l'obtiennent pas seulement grâce aux succursales : ils la créent également en s'attachant par des liens divers des individus qu'ils tiennent sous leur dépendance : cette sorte de concentration retiendra également notre attention.

Outre cet intérêt principal, le sujet que nous avons choisi nous montrera une des phases du combat que se livrent petits et grands commerçants, il nous permettra ainsi de toucher au problème si actuel des « classes moyennes ».

Nous serons amené également à étudier le développement que prend aujourd'hui la vente directe du producteur au consommateur ou « intégration verticale[2] ».

1. Voir à ce sujet : Sayous, *Les Banques de Dépôt*, Paris, 1901. — Saurel, *op. cit.* — Depitre, *Le Mouvement de concentration dans les Banques allemandes*, Paris, 1905. — Raffard, *Le Mouvement de concentration dans les banques de dépôt en Angleterre*, Paris, 1910. — Diouritch, *L'Expansion des banques allemandes à l'étranger*, Paris, 1909. — Plucer-Sarna, *Die Konzentration im schweizerischen Bankwesen*, Zürich, Speidel, 1911. — De Montalivet, *Le Mouvement de concentration des banques en Suisse*, Fribourg, 1913.

2. Sur l'intégration voir Dolléans, *L'intégration de l'industrie*, *Revue d'Économie politique*, 1902. — Lescure, *Aspects récents de*

« La grande industrie, dit Bourguin, s'annexe aussi le commerce. Le syndicat houiller du Rhin a créé une filiale qui monopolise le commerce et le transport de la houille dans la région. Des entreprises anglaises et américaines pour la production du thé, du tabac, de la bière, se subordonnent les détaillants ou établissent dans les grandes villes des bureaux de vente au détail. De même, des fabriques de machines agricoles, d'instruments de musique, de machines à coudre, de bicyclettes et automobiles, de chaussures, de meubles et tapis, tiennent des magasins de vente dans les principaux centres d'écoulement[1]. » Et, en effet, les maisons à succursales fabriquent, souvent, en tout ou en partie, les produits qu'elles vendent. Entre la vente par succursales et le phénomène d'intégration il existe un lien étroit que nous avons souvent constaté, il se manifeste une action et une réaction : le grand débit obtenu grâce aux succursales permet la fabrication qui à son tour pousse à la création de maisons de vente pour augmenter le débit. Si la firme Delhaize

la concentration industrielle, *Revue économique internationale*, août 1909. — Martin Saint-Léon, *Formes nouvelles de concentration commerciale*, *L'Opinion*, août 1909. — Pour l'étude d'ensemble du phénomène consulter l'intéressant ouvrage de M. Passama, *L'Intégration du travail. Formes nouvelles de concentration commerciale*, Paris, 1910.

1. Bourguin, *op. cit.*, p. 137.

frères (marque *Le Lion*) possède plusieurs usines et manufactures, c'est que les articles qu'elle fabrique trouvent leur écoulement dans ses 700 maisons de vente.

Notre travail nous permettra également de voir si la spécialisation commerciale augmente ou disparaît; elle nous donnera certains aperçus sur le rôle que le commerçant joue vis-à-vis du fabricant à l'époque moderne, sur le rôle du commissionnaire : elle pourra, envisagée sous cet angle, être considérée comme le chapitre d'une étude plus large qui serait à faire et aurait pour titre « production et commerce ».

Nos observations nous permettront de plus de déterminer quelles corrections il faut apporter aux statistiques relatives à la concentration pour éviter certaines erreurs.

Enfin le problème que nous avons étudié présente cet intérêt de n'avoir pas encore été traité dans son ensemble[1]. Il y avait là une lacune que

1. Le problème des grands magasins a fait l'objet d'études complètes [voir notamment : *Aus den Warenhäusern beider Welten*, Berlin, Schottlaender & Co, Wallstr. — Dr Julius Hirsch, *Das Warenhaus in Westdeutschland*, Leipzig, 1910. — D'Avenel, *Le Mécanisme de la Vie moderne*. — Du Maroussem, *Les Magasins tels qu'ils sont*, *Revue d'Économie politique*, 1892. — Garrigues, *Les Grands Magasins de Nouveautés et le Petit Commerce*, 1898. — Lux, *Studien über die, Entwickelung der Warenhäuser in Deutschland*, Iéna, 1910. — Göhre, *Das Warenhaus*, Frankfurt a. M., 1907. — Vouters, *Le Petit Commerce contre les grands magasins et les coopératives de con-*

nous avons tenté de combler en entreprenant le présent travail qui est à la fois une étude des formes nouvelles de concentration et une description d'une organisation commerciale originale autrement dit une contribution apportée à l'*économie commerciale*[1].

*
* *

Nous venons de dire l'objet et l'intérêt de notre travail, il nous reste, dans cet avant-propos, à

sommation, Paris, 1910. — Wussow, *Geschichte und Entwickelung der Warenhäuser*, Berlin. — Matija, *Grossmagazin und Kleinhandel*, Duncker und Humblot, 1891. — Wernicke, *Kapitalismus und Mittelstandpolitik*, Berlin, 1907]; celui des maisons à succursales n'a encore été qu'abordé, mais non traité à fond : voir Bourguin, *op. cit.*, passim. — Passama, *op. cit.*, passim. — Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, t. II, p. 397, Duncker, Leipzig, 1902. — Macrosty, *The Trusts Movment in British Industry*, 1907, London. — Macrosty, *Trusts and the State*, 1901. — Poupart, *Revue politiqae et parlementaire*, *Les Sociétés de Grands Bazars*, année 1902. — Martin Saint-Léon, *Le Petit Commerce français*, Paris, 1911, passim. — Moride, revue *Athena*, janvier 1912. — Gemähling, *La Concentration commerciale sans grands magasins*, *Revue d'Économie politique*, mars 1912, Paris. — Bernard Lavergne, *Les Établissements à succursales multiples et les Coopératives de consommation*, Rapport présenté, en novembre 1912, au Congrès coopératif de Tours.

1. M. Brouilhet, rendant compte de l'ouvrage de M. Clerget intitulé *Manuel d'Économie commerciale*, s'exprimait comme il suit à propos de cette expression « économie commerciale ». « C'est à mon avis cette *science du commerce* qui deviendra l'économie commerciale, et telle est la conception, encore imprécise, que j'adopte de celle-ci. » *Questions pratiques de législation ouvrière*, mai-juin 1910, p. 131.

indiquer la méthode que nous avons employée et le plan que nous avons adopté.

La nature même de la question nous imposait la méthode d'observation : c'est à elle que nous avons eu recours. Nous avons donc fait une enquête et cette enquête a été conduite dans quatre pays : l'Allemagne, l'Angleterre, la Belgique et la Suisse.

Nous avons tenu à donner à notre enquête cette étendue pour deux sortes de raisons. Tout d'abord, ne nous limitant pas à une seule branche de commerce, ni à un seul pays, nous avons pu constater la *généralité* du phénomène étudié. En second lieu les renseignements, dont nous avions besoin, étaient fort difficiles à obtenir[1] : on faisait preuve, trop souvent, à notre égard d'une prudence exagérée, il était donc indispensable d'élargir le champ

1. Les sociétés coopératives, elles, sont d'une étude relativement facile, car elles vous fournissent, avec la plus grande obligeance, tous les renseignements et documents qu'on leur demande ; les banques, montées en sociétés, outre qu'elles donnent sans difficulté leurs rapports et bilans, admettent l'enquête dans une certaine mesure, les autres sociétés sont plus réservées ; quand il s'agit d'entreprises privées l'enquêteur a le regret de voir invoqué trop souvent le « secret des affaires ». Cette prudence est regrettable. Les hommes de la pratique reprochent souvent aux théoriciens *d'ignorer la vie*. Qu'il nous soit permis de constater que lorsque les économistes veulent étudier les faits on ne leur facilite pas toujours la tâche : j'en appelle au témoignage de tous ceux qui ont fait des enquêtes : que de mal parfois pour une pauvre moisson ! Mais en général, quand les renseignements donnés étaient maigres, l'accueil était toujours aimable. En Allemagne, nous avons été particulièrement bien reçu.

de nos investigations pour obtenir là des renseignements refusés ailleurs. Autrement dit : il fallait *étendre* notre enquête pour qu'elle pût gagner *en profondeur*.

Ajoutons que nous nous sommes placé exclusivement au point de vue scientifique : nous n'avons voulu prononcer ni un plaidoyer en faveur des maisons à succursales, ni un réquisitoire contre elles.

Les lignes du début de cette introduction permettent au lecteur de prévoir notre plan. Après avoir précisé l'*objet de notre étude* — et ceci ne pourra être fait qu'en étudiant les méthodes de vente voisines du procédé de vente par succursales — nous montrerons l'*importance* de cette forme de concentration et nous en expliquerons le *mécanisme*. Dans notre conclusion nous indiquerons *les avantages et les inconvénients* du système.

Avant de clore cette introduction, il nous reste à adresser nos vifs remerciements à la « Société des Amis de l'Université de Paris » qui a bien voulu nous faciliter ce travail. Nous adressons également l'expression de notre gratitude à tous ceux, trop nombreux pour les citer, qui, lors de notre enquête, ont eu l'amabilité de répondre aux questions que nous leur avons posées.

CHAPITRE I

DÉLIMITATION DU SUJET

Nous avons intitulé notre étude : *Les maisons à succursales multiples*, car cette expression est courante. Mais cette terminologie est vicieuse[1] et

1. D'abord le terme « maisons » est défectueux, parfois on dit « *établissements* à succursales multiples » : ce qui ne vaut pas mieux. C'est le mot « entreprises » qu'il faudrait employer, il nous semble tout à fait indiqué, quand on veut désigner l'ensemble d'une affaire.

Quant au second vocable de l'expression : le terme « succursales », il ne correspond pas, dans un grand nombre de cas, à l'objet qu'on prétend désigner. Le mode de concentration, par nous étudié, est en effet le suivant : un individu, une société, au lieu de posséder *un seul magasin, une seule boutique*, pour vendre leurs marchandises, en ont 5, 10, 20, 30, 50 ou plus. La plupart du temps ces différentes maisons sont toutes d'égale importance, et l'on ne peut dire que l'une soit une *succursale* de l'autre : dans la majorité des cas, on se trouve en présence de *succursales sans maison-mère*, donc d'établissements auxquels le nom de succursales sied assez mal. Le terme « succursales » éveille à notre sens, l'idée d'une *hiérarchie*. On pourrait définir la succursale « tout établissement qui est la propriété d'un autre établissement de même nature, mais plus important, appelé maison-mère ou siège social ». Si telle est la définition de la *succursale*, quelle est celle qu'on peut donner de la *filiale*? « La filiale est une entreprise ayant son individualité propre, mais qui est liée à une ou

il vaudrait mieux dire *Entreprises à établissements multiples* ou *Entreprises à maisons de vente multiples*.

En Angleterre, l'expression habituelle est « Multiple Shops ». En Allemagne, le procédé de vente par succursales, c'est le « Filialsystem ». En Belgique et en Suisse, nous rencontrons tantôt la terminologie française, tantôt l'allemande.

§ 1. Succursales de fabrication. — Nous occupant des entreprises ayant plusieurs maisons *de vente*, nous laisserons donc de côté les entreprises

plusieurs autres entreprises par des liens qui peuvent être de nature diverse. » Le Crédit Lyonnais, la Société Générale ont de véritables succursales. Mais prenons l'exemple de l'épicerie Couté qui possède à Paris deux magasins. Ces magasins, étant d'égale importance, on ne peut dire que celui du boulevard Raspail est une succursale de celui de la rue de Maubeuge. Il en est de même pour les chaussures Raoul : les différentes boutiques de cette firme ne devraient pas s'appeler des succursales. Quand il s'agit d'hôtels, l'expression est particulièrement mauvaise : une société possède par exemple cinq hôtels (c'est là une forme de concentration fort intéressante qui rentre dans le cadre de notre ouvrage), ira-t-on dire que l'hôtel situé à Nice est une succursale de celui sis à Trouville? Nous ne le pensons pas. Au vrai, il y a là plusieurs établissements qui sont « dans la même main », mais ne sont pas des succursales. Ces établissements qui se trouvent « dans une main » — « in einer Hand » — pour prendre l'expression allemande, peuvent être de même nature ou de nature différente. Dans le premier cas, il s'agit d'une sorte de concentration qui fait l'objet même de notre travail. Dans le second, — c'est le cas, par exemple, d'une société qui possédera à la fois un grand magasin et un hôtel (le Bon Marché est propriétaire de l'Hôtel Lutetia) — il y a une concentration particulière qui serait

qui possèdent plusieurs établissements *de fabrication*. Et pourtant, les « entreprises à établissements de fabrication multiples » constitueraient un sujet fort intéressant, soit qu'il s'agisse de trusts, de grandes sociétés capitalistes, de coopératives ou d'affaires privées.

Ces « entreprises à usines multiples » que nous opposons aux « entreprises à maisons de vente multiples », ces *Fabrikfilialen* peuvent constituer, suivant les cas, ou une forme de concentration simple ou une forme de concentration accompagnée d'intégration. Il y aura intégration si ces

intéressante à connaître, mais sur laquelle on a peu de renseignements. Pourtant en Allemagne, on a essayé dans les documents statistiques de faire une place à cette sorte de concentration : la rubrique qui la concerne est intitulée « Die Vereinigung grösserer selbständiger Gewerbetriebe in einer Hand ». (Voir *Gewerbe und Handel in Bayern*, Lindauersche Buchhandlung, München, 1911, p. 377.) Que plusieurs affaires *de nature différente* se trouvent appartenir à un même individu ou à une même société, c'est là un fait encore fréquent. Cette situation se rencontre souvent pour les *lieux de plaisir*. Il arrive que celui qui « sort le soir » éprouve le besoin de *changer d'établissement*, mais souvent ces divers établissements sont dans « la même main ». A Berlin, il existe ainsi deux établissements connus : *le Palais de Danse* et *Mascotte* : dans l'un on danse jusqu'à une heure du matin, dans l'autre on soupe : les clients qui vont de l'un dans l'autre s'imaginent changer d'entreprise, il n'en est rien : l'argent va toujours dans la même caisse. Ces faits montrent la souplesse du système, ils indiquent aussi que les directeurs de ces affaires connaissent à fond la « psychologie du noctambule ». — Que de fois aussi une même société possède un hôtel, un casino, un restaurant, un café et un bar. Tous les établissements de Monte-Carlo appartiennent à la même société.

diverses usines sont de nature différente et tendent à « embrasser la série complète des fabrications nécessaires à la production d'une marchandise achevée[1] »; il n'y aura pas intégration si les usines sont de même nature : qu'un industriel possède 5 papeteries ce n'est pas de l'intégration, mais simplement de la concentration.

Nous n'insisterons pas sur les avantages présentés par l'intégration, avantages que M. Passama a judicieusement analysés dans son intéressant ouvrage[2], mais nous voulons dire un mot du procédé qui consiste pour un industriel à avoir plusieurs usines.

Cette méthode doit être employée lorsque l'entrepreneur se heurte à la « loi du rendement décroissant ». Quand il a atteint la *dose* de capital et de travail — suivant les expressions de Marshall[3] — qui le rémunère tout juste, quand le rendement obtenu est le *rendement limite*, alors il n'a plus intérêt à employer dans son usine de nouvelles doses de capital et de travail : la création d'une usine nouvelle est le seul moyen qu'il ait d'augmenter son entreprise sans voir jouer à son détriment la loi du rendement non proportionnel.

1. Bourguin, *op. cit.*, p. 136.
2. Passama, *op. cit.*, p. 203 et suiv.
3. Marshall, *Principes d'Économie politique*, Paris, 1907, t. I, p. 302.

L'industriel, arrivé à un certain degré de production, doit donc fonder de nouvelles usines, comme l'agriculteur est obligé d'acheter de nouvelles terres.

Outre l'avantage que nous venons de signaler, le système présente d'autres intérêts qui ont pour résultats, en général, de diminuer le *coût de production*. Tout d'abord l'industriel sera parfois *obligé* d'aller s'établir dans telle ou telle région *afin de trouver des ouvriers*. Quand une usine est située dans une localité, il arrive qu'elle emploie toute la main-d'œuvre disponible, si l'entrepreneur veut s'agrandir, il devient alors indispensable pour lui de fonder ailleurs un nouvel établissement. Malgré le développement des moyens de communication modernes, le travail n'a pas la *fluidité* que lui prêtait Ricardo et souvent il faut « aller le chercher ».

Le système permettra aussi à l'industriel de prendre pied là où la main-d'œuvre est à bon marché, là où se trouvent les matières premières, là où se rencontre la houille noire ou la houille blanche.

L'entrepreneur aura également souvent intérêt à prendre position auprès des débouchés, à proximité d'un marché donné.

Il arrivera parfois qu'une région ou un pays seront *saturés* au point de vue fabrication : alors

l'industriel créera des succursales dans d'autres régions, dans d'autres pays. Enfin une des causes les plus actives du développement des *succursales de fabrication*, c'est l'existence des droits de douane.

Cette question de la multiplicité des établissements de fabrication, ajoutons-le, outre qu'elle intéresse l'entrepreneur, doit aussi être envisagée au point de vue national : les usines étrangères, établies dans un pays donné, exercent une influence sur la « balance des comptes[1] ».

Cette forme de concentration est remarquable, elle montre le sens de l'évolution : la production après avoir été familiale, urbaine, nationale, devient mondiale comme le marché lui-même, et, suivant la loi marxienne, il y a adaptation du mode de production au mode d'échange.

En fait, cette forme d'organisation industrielle est importante.

« Quand l'Italie voulut s'inféoder au protectionnisme, dit M. Fontana-Russo, elle obligea les usines étrangères qui travaillaient pour la clientèle italienne à se transplanter au delà des Alpes. D'autres entrepreneurs survinrent, pour s'adonner aux industries qui étaient le plus efficacement pro-

1. Voir sur ce point, p. 197.

tégées. Le même phénomène s'est passé en Russie, particulièrement en Pologne. Quand cet empire, sous l'influence de Witte, stimula plus énergiquement l'activité industrielle en lui assurant de très hauts profits, beaucoup d'entrepreneurs allemands vinrent s'établir sur le territoire russe et produisirent les marchandises les plus protégées[1]. »

Dans les cas ci-dessus cités, le système était engendré par ce fait que le pays *où on allait* exerçait une attraction sur les producteurs. Mais à cette cause il peut souvent s'en ajouter une autre : le pays d'origine des producteurs, le pays d'*où l'on vient* peut pousser les dits producteurs à aller s'établir au loin : ils sont en quelque sorte *chassés* de leur pays et *attirés* par d'autres pays. Alors le mouvement prend une importance remarquable : c'est ce qui se produit pour la Suisse[2]. Cette nation est arrivée à un certain état qu'on peut appeler *état de saturation industrielle*. Nous voulons dire par là

1. Fontana-Russo, *Traité de Politique commerciale*, traduction Poli, Paris, 1908, p. 58.

2. Voir à ce sujet : *Économie politique de la Suisse*, par Traugott Geering, Dr phil. et Rodolphe Hotz, Dr phil., Zurich, 1911. — M. le Dr T. Geering, secrétaire de la Chambre de commerce de Bâle, a bien voulu nous donner personnellement d'intéressants renseignements sur les succursales de fabrication et sur tout notre travail : nous l'en remercions vivement.

Voir également Maurice de Coppet, *L'industrie suisse à l'étranger*, *Moniteur officiel du commerce*, 12 novembre 1908. — Voir Clerget, *Manuel d'Économie commerciale*, Paris, 1909, p. 392.

que le marché suisse est trop petit pour absorber la production suisse. La solution serait, semble-t-il, l'exportation? Oui, mais les barrières de douanes élevées dans la majorité des pays empêchent l'entrée des produits suisses qui, étant de grande valeur, payent des droits très forts. La solution qu'ont donc dû adopter les industriels suisses a été la création de « succursales de fabrication » — Fabrikfilialen — à l'étranger.

« La *politique protectionniste* de plus en plus accentuée de nos puissants voisins — disent MM. Traugott Geering, Dr phil., et Rodolphe Hotz, Dr phil., dans leur ouvrage intitulé *Économie politique de la Suisse*, qui est un modèle du genre, — force notre petit pays à chercher d'autres débouchés plus éloignés, des pays auxquels il puisse fournir ses produits sans supporter des frais plus considérables que ses concurrents. Pour pouvoir maintenir ses positions sur les marchés si importants de nos voisins, il ne lui reste souvent d'autre ressource que de créer des succursales de ses manufactures à l'étranger. Depuis 1879, les droits protecteurs de l'Allemagne ont attiré bien des industries dans le grand-duché de Bade et en Alsace : l'industrie des rubans de soie, des couleurs et des teintureries de Bâle, les étoffes de soie de Zurich, les produits alimentaires Maggi (Sin-

gen), la fabrication du chocolat (Loerrach et Biessenhofen), les fabriques d'aluminium et de carbure de calcium (Badisch-Rheinfeldeden), les machines (Ravensburg, Mannheim, Ludwigshafen, etc.). Il en est de même pour l'Autriche : fabrique d'aluminium à Lena-Gastein, de chocolat à Bludenz, de rubans de soie à Bregenz. La Haute-Italie, la France, les États-Unis et, depuis quelques années, la Russie exercent une influence absorbante sur l'industrie textile et sur celle des machines de la Suisse[1]. » Insistons sur certaines de ces industries.

Les grandes fabriques de machines suisses qui ont des succursales sont : Elektricität Alioth (Basel) : succursale à Lyon, — Brown Boveri (Baden) : succursales à Paris, Mannheim, Wien, Mailand, Christiania, — Escher Wyss et Co (Zurich) : succursale à Ravensburg, — Gebr. Sulzer (Winterthur) : succursales à Ludwigshafen, etc... — Schappegesellschaften von Basel : succursales à Briançon, Rouen, Soulzmatt et Lyon.

Dans l'industrie des étoffes de soie et des rubans de soie le système est aussi fort répandu. Les tissages suisses se rencontrent particulièrement le long du Rhin, de Constance jusqu'en

1. Voir Geering et Holz, *op. cit.*, p. 48.

Alsace, certains fabricants suisses ont leurs établissements en Italie d'où ils tirent la soie brute dont ils ont besoin; dans ce dernier cas ils évitent deux sortes de droits de douanes : ceux qui frappent la matière première, ceux qui atteignent le produit achevé.

« En 1904, 70 fabriques zuricoises occupaient :

	Métiers à mains.		Métiers mécaniques.	
Dans le canton de Zurich. .	5 834	14 720	11 177	14 915
Dans le reste de la Suisse. .	8 886		3 738	
En Allemagne, Italie, France et États-Unis		783		11 253

« En 1908 le même nombre de fabriques n'a plus occupé que 4 750 métiers à main. En revanche, le nombre des métiers mécaniques ascendait à 15 926 en Suisse et à 12 703 à l'étranger (en Allemagne : 5 891; aux États-Unis : 3 246; en France : 2 141; et en Italie : 1 424).

« Exprimé en métiers mécaniques (1 métier mécanique = 3 1/2 métiers à la main), le nombre total des tissages de soie de la Suisse s'élève actuellement à 29 985, dont 17 283 en Suisse même et 12 720 à l'étranger (soit 19 315 en Suisse et 9 225 à l'étranger en 1900), ce qui correspond à un cinquième environ de tous les métiers fonctionnant en Europe et en Amérique. Cette branche d'activité a donc augmenté sa production à l'étranger,

tandis qu'en Suisse elle a diminué depuis 1902, surtout en ce qui concerne le tissage à la main[1]. »

Les broderies mécaniques au plumetis pratiquent aussi le système... « En 1900 on comptait, en outre, 1 074 machines au plumetis dans d'autres parties de la Suisse, principalement à Zurich (726). A l'étranger, un certain nombre de métiers marchaient pour le compte de la Suisse orientale : dans le Vorarlberg, 3 878 métiers ordinaires au plumetis, et 365 machines à navettes; dans le Liechenstein et en Bavière, 174 de ces dernières; enfin, 5 000 à 5 500 petits métiers au crochet fonctionnaient dans le Vorarlberg, la Bavière, le Wurtemberg et la Saxe[2]. »

Quant à l'industrie du coton elle est largement représentée en Italie[3].

Enfin citons l'exemple typique de la fabrique de *conserves de potages* Maggi à Kemptthal qui, vu sa grande exportation, a été « contrainte, par les droits protecteurs des États voisins d'établir des succursales à Singen, à Paris et à Vienne pour conserver le débouché de ces pays[4] ».

1. Geering et Hotz, *op. cit.*, p. 56.
2. Geering et Hotz, *op. cit.*, p. 64.
3. Voir Dr Ad. Jenny-Trümpy, *Handel und Industrie von Glarus*, p. 670, 685 et suiv.
4. Geering et Hotz, *op. cit.*, p. 93.

MAGGI. — Siège social à Kempltal (canton de Zurich). Le capital-actions de la Société, en 1893 de 1 million, a été porté graduel-

En France la concentration par succursales de fabrication est aussi pratiquée. Dans la région de Roubaix, par exemple, nous rencontrons le degré

lement à 15 millions, en 3 000 actions nominatives, libérées de fr. 5 000. Dans toutes les augmentations du capital, les actionnaires ont le droit de souscrire au pair aux actions nouvelles, proportionnellement au nombre de celles qu'ils possèdent déjà. Dernière émission de fr. 2 500 000 en mai 1910. (1 action nouvelle au pair pour 5 anciennes.)

La Société exploite ses usines situées à Kempttal. Elle est en outre intéressée dans différentes sociétés indépendantes, créées sous ses auspices à l'étranger, dont les plus importantes sont :

1° Maggi Gesellschaft mit beschränkter Haftung, à Singen et Berlin, qui possède la licence de fabrication et de vente des produits Maggi pour l'Allemagne et ses colonies, et pour la Suède, Norvège, Danemark et Russie. Capital M. 4 millions (fr. 4 756 250) ;

2° Compagnie Maggi à Paris, au capital de fr. 2 millions qui possède la même licence pour la France et ses colonies et pour la Belgique ;

3° Société des Boissons Hygiéniques, à Paris, au capital de fr. 12 500 000, entièrement versés et fr. 3 millions d'obligations 4 0/0. Cette Société s'occupe, depuis 1903, surtout de la vente de lait frais dans Paris. Elle n'est, d'après le rapport, pas encore entrée dans la période de rendement (actions fr. 4 500 000, obligations 4 0/0 3 millions) ;

4° Société Immobilière Maggi à Kempttal, au capital de fr. 5 millions, dont 1 500 000 versés, qui est elle-même intéressée dans la Société Immobilière Maggi de Paris (capital : fr. 1 250 000) et dans la Maggi-Immobilien-Gesellschaft m. b. H. à Berlin (capital : M. 300 000).

Actif au 30 juin 1910. — Terrains, bâtiments, machines, mobilier et ustensiles, fr. 3 470 494 ; exploitation agricole (machines agricoles, bétail, produits), 202 765 ; marchandises et existences diverses, 1 054 000 ; débiteurs divers, 1 052 274 ; banquiers, traites et remises, caisse, 4 310 792 ; titres : 16 981 250 ; Sociétés Maggi, 4 044 961 (titres des sociétés ci-dessus désignées). Actions à libérer, 1 875 000. Total : fr. 31 991 536, contre *passif* : capital-actions, 15 millions ; réserve statutaire, 949 133 ; réserve extraordinaire, 1 800 000 ; ducroire, 19 617 ; obligations, 9 millions ; Sociétés Maggi, 118 701 ; créditeurs, 3 255 702 ; dividendes, tan-

de *saturation industrielle* dont nous parlions à propos de la Suisse : la loi de « saturation industrielle » joue aussi bien pour une région que pour un pays. Beaucoup d'industriels ont dû établir au loin des filatures et des tissages. Certains ont été en Italie et ont obtenu de fort beaux résultats. Mais un exemple particulièrement typique, pour la question dont nous nous occupons en ce moment, c'est le cas de la firme Motte. Ici, il s'agit, notons-le, non de véritables *succursales* mais de *filiales*, Citons Motte et Meillasoux frères, teinturiers apprêteurs à Roubaix; Motte et Delescluze frères, teinturiers apprêteurs à Roubaix; Motte et Morguette, teinturiers apprêteurs à Roubaix; Alfred Motte frères et Jules Porisse, filateurs et retordeurs de laine à Roubaix; Motte et Blanchet, filateurs de coton à Roubaix; les fils d'Alfred Motte, fabricants de fil de coton et guipure à Roubaix; Gamain Gaziez et C[ie], filateurs de laine à Amiens; Motte, Meillasoux et Cauliez, peigneurs et filateurs de laine à Czeustochova (Pologne russe); Paul Descormont et C[ie], peigneurs et filateurs de laine à Lotz (Pologne russe); Ph. Du-

tièmes, 1 600 838; amortissements extraordinaires, 150 000; compte nouveau P. et P., 97 545; somme égale.

	Exercice 1909-10	1908-09	1907-08	1906-07
	—	—	—	—
Bénéfices nets, solde compris :	2 205 138	2 167 215	1 935 411	1 856 885

fourmentel et C[ie], filateurs de laine à Moscou; Teil Flament, filateurs de laine à Fourmies. Les établissements Motte occupent *10 330* ouvriers. L'une des filiales Motte « Gamain, Gaziez et C[ie] » a, à son tour, 15 filiales. Ce cas de concentration est remarquable : il montre que les trusts ne se rencontrent pas qu'en Amérique ou en Angleterre. La concentration industrielle existe aussi en France mais, à cause de la législation actuelle, elle est souvent occulte, elle se dissimule.

Dans la papeterie française nous trouvons pratiqué sur une assez large échelle le système des *filiales* ou des *succursales* de fabrication.

C'est aussi le cas des magasins de gros corporatifs qui — à l'étranger — ont de nombreuses succursales de fabrication.

Ainsi nous laisserons de côté ce problème des « entreprises à établissements de fabrication multiples », nous lui consacrerons peut-être un jour une étude spéciale car les travaux faits jusqu'ici sur les trusts n'ont pas épuisé la question[1].

1. Bourguin dit à ce sujet : « Un trust ne bénéficie pas seulement des économies ordinaires de la production entreprise sur une grande échelle; l'unité de direction, étendue à des établissements multiples, lui permet d'opérer sur les frais des réductions toutes particulières. Tandis qu'un cartel est obligé de conserver les établissements les plus faibles, et leur donne même un appui artificiel en provoquant une hausse des prix, en allouant des indemnités de chômage, parfois même en concédant des

§ 2. **Succursales ou maisons d'achat.** — Puisque nous limitons nos recherches aux succursales de *vente*, nous devons également écarter les maisons d'achat, les *succursales d'achat*.

A l'heure actuelle, les grandes entreprises ont en général sur les principaux marchés des comptoirs d'achat. A Lyon, pour les soieries, les grands magasins parisiens ont des comptoirs de cette

primes supplémentaires aux petites usines (cartel allemand de l'alcool), un trust peut, dès sa formation, fermer les usines mal situées ou mal outillées qui sont sous sa dépendance, et ne conserver que les établissements les mieux agencés, de manière à restreindre au minimum les frais généraux, le coût de la main-d'œuvre et celui des transports. C'est ainsi que le *Whisky Trust*, au moment où il s'est constitué, a fermé 68 fabriques sur 80, sans réduire cependant la production. Régissant souverainement toute la production dans les nombreux établissements soumis à sa loi, le trust peut encore réaliser de nouveaux progrès par une division du travail plus largement appliquée, en affectant chaque fabrique à une production très spécialisée; il peut aussi donner à la plupart de ses usines un fonctionnement intégral et continu, en faisant supporter les inévitables à-coups de la production par un petit nombre d'entre elles désignées à l'avance; il peut étendre à toutes ses fabriques les progrès réalisés dans une seule, et généraliser l'usage des brevets dont il s'est rendu acquéreur. Enfin, c'est encore par une habile distribution géographique qu'un trust économise les frais de transport, en dirigeant sur chaque marché les produits de l'usine qui peut les lui expédier par la voie la moins coûteuse. Un comptoir de vente peut d'ailleurs simplifier les transports de la même manière. » Voir Bourguin, *op. cit.*, p. 152. — Comme exemple d'entreprise à établissements de fabrication multiples mentionnons la Compagnie de Saint-Gobain. M. March dit avec raison en parlant de cette firme : « l'ensemble des usines de la Compagnie de Saint-Gobain, disséminées sur le territoire français constitue une seule entreprise : » Voir *La Concentration des Entreprises industrielles et commerciales,* Paris, F. Alcan, 1913, p. 32.

nature pour leurs achats de soieries; ainsi ils se passent d'intermédiaires, ils rendent inutiles le rôle du commissionnaire, ils se mettent en rapports directs avec le fabricant auquel, bien souvent, ils font la loi. A Leipzig, beaucoup de grandes firmes possèdent des maisons d'achat pour les fourrures. Hermann Tietz, de Berlin, a des maisons d'achat à Paris[1] et à Constantinople. La firme Java-Haus de Hambourg, qui est une importante maison de commission, a des maisons d'achat à Paris, à Milan, à Londres, à Manchester et à New-York.

§ 3. **Maisons de gros et de demi-gros, maisons de commission, maisons d'exportation.** — Ajoutons enfin que l'expresssion « entreprises à maisons de vente multiples », signifie « entreprises à maisons de vente *au détail* multiples ». Nous écartons donc de notre étude les maisons de vente de gros ou de demi-gros, les maisons de commission, les maisons d'exportation[2], Ainsi Perrin frères et Cie, de Grenoble (gants), ont créé des maisons de vente de gros qui sont en dehors de notre étude (ces maisons ont été fondées à New-

1. Cette maison est située, 3, rue d'Hauteville.
2. Voir au sujet des maisons d'exportation Vouters, *Les Procédés d'exportation du commerce allemand*, Paris, 1908.

York, à Londres, au Canada et dans l'Amérique du Sud.)

En résumé les « entreprises à maisons de vente au détail multiples » constituent l'objet précis du présent travail. Nous ne serons conduit à nous occuper des maisons de fabrication ou des maisons d'achat que dans le cas où une entreprise possédant des maisons de vente aura également des succursales de fabrication et des succursales d'achat. Notre travail concernera toutes les branches du commerce y compris l'*industrie* hôtelière ; la concentration bancaire ayant fait l'objet de nombreux et intéressants travaux nous ne la comprenons pas dans le cadre de notre ouvrage : mais nous aurons à y faire de nombreuses allusions.

CHAPITRE II

PROCÉDÉS DE CONCENTRATION ET DE VENTE VOISINS DE LA CONCENTRATION ET DE LA VENTE PAR SUCCURSALES

Parvenu à ce point de nos développements nous pouvons dire ce que nous entendons par « *maisons à succursales multiples.* »

Nous appelons « maisons à succursales multiples » des entreprises qui vendent des marchandises, par l'intermédiaire de leurs préposés (directeurs ou gérants), dans plusieurs magasins dont elles sont propriétaires ou locataires.

C'est cette définition que nous allons confronter avec d'autres procédés *de concentration et de vente* analogues, mais distincts.

Nous disons « *de concentration et de vente* » : en effet, il est possible d'envisager l'entreprise à succursales multiples à deux points de vue différents. On peut, ou bien l'étudier comme *mode de*

concentration, ou bien comme *méthode de vente* : c'est-à-dire soit déterminer le lien qui unit les succursales à la maison-mère ou à la direction centrale, soit analyser la *méthode de vente* en elle-même, méthode qu'on peut caractériser en disant qu'elle a pour but de donner à une affaire l'*ubiquité*.

Dans le premier cas, on s'occupe du *côté interne* du problème, dans le second, du *côté externe*.

C'est en nous plaçant successivement à ces deux points de vue que nous allons comparer la forme d'organisation qui fait l'objet principal de ce travail à d'autres modes voisins de morphologie commerciale.

SECTION I

PROCÉDÉS DE CONCENTRATION VOISINS DE LA CONCENTRATION PAR SUCCURSALES

La concentration commerciale est susceptible, à l'époque actuelle, de revêtir des formes multiples et variées, elle est riche d'une souplesse infinie. L'étudier, c'est avoir l'occasion d'observer un des aspects de la *complexité* de la vie économique.

Le mot *concentration* exprime l'idée d'un rassemblement d'éléments dispersés. La concentration économique, c'est d'une façon générale, ou bien le remplacement d'entreprises distinctes les unes des autres par des entreprises liées les unes aux autres; ou bien la substitution de grandes entreprises à de petites entreprises. Cette concentration peut être déterminée ou par l'existence d'un esprit d'*entente* des intéressés prenant la place de l'esprit particulariste ou par la seule volonté d'un entrepreneur qui crée lui-même la concentration et l'*impose*.

Les cartels et les trusts sont des formes de concentration trop connues pour que nous insistions

sur leurs diverses modalités[1]. Mais il faut noter que la connaissance des *faits* est moins profonde que celle des *modalités juridiques* : on sait quels sont les cartels et les trusts américains ou anglais; on ignore nombre de cartels et de trusts qui existent dans d'autres pays : sur ce point il y a encore bien des recherches à faire. Notre enquête nous a révélé l'existence de certains trusts que nous signalerons.

La concentration économique est, disons-nous, incomplètement connue, pour certains pays (c'est le cas, par exemple, pour l'Allemagne, la Belgique, la France et la Suisse); mais à cette règle il y a une exception notable : nous avons nommé la concentration bancaire. Cette concentration est remarquable par les formes variées qu'elle peut revêtir et dont les principales sont : les commandites, les participations, les groupes de banques, les associations d'intérêts, les fusions, les amalgamations, les filiales et les succursales.

Ces espèces de concentration, comme on le verra, n'existent pas que dans le commerce de l'argent : on les rencontre dans toutes branches du commerce.

1. Sur ce sujet voir : Brouilhet, *Essai sur les ententes commerciales et industrielles*, Paris, 1895. — Souchon, *Les Cartels de l'Agriculture en Allemagne*, Paris, Colin, 1903. — Martin Saint-Léon, *Cartels et Trusts*, 3e éd., Paris, 1909. — Bourguin, *op. cit.*

De plus il existe, dans le commerce de détail, certaines modalités particulières de concentration dont nous allons parler : nous insisterons seulement sur celles qui sont peu connues.

Les sortes de concentration auxquelles nous faisons allusion ont été signalées par certains auteurs[1]. Nous désirons les analyser avec quelques

1. Citons notamment les lignes suivantes de Kautsky : ... « Quelque chose d'analogue se passe pour le petit commerce et les restaurants de toutes sortes, dont les propriétaires nominaux se transforment de plus en plus en agents et en salariés effectifs de quelques gros capitalistes. Les restaurateurs dépendent de plus en plus des grands fabricants de bière, qui leur avancent souvent non seulement la bière, mais encore tout leur matériel; en outre, les estaminets et les restaurants deviennent de plus en plus la propriété directe des brasseries. Les patrons de ces établissements ne sont plus que des fermiers installés par les brasseries.

« La même chose se passe dans le commerce.

« Nous n'avons pas en ce moment des chiffres concernant l'Allemagne sous la main, pour établir ce fait connu de tous.

« Macrosty écrit de Londres dans un article de la *Contemporary Review*, que les restaurants bon marché de Londres sont entre les mains de quatre ou cinq sociétés. Il en est de même à Londres du commerce du lait, du tabac et des produits pharmaceutiques. Une société possède à elle seule cent magasins de tabac (*Socialdemocrat* de Londres, mai 1899).

« Bernstein ne nous parle pas de tout cela. Il se contente de nous dire que le nombre des magasins de Londres s'est élevé de 1875 à 1886 de 295 000 à 366 000.

« Bernstein nous objecte les centaines de mille petites industries, dont l'exploitation devra être laissée à l'initiative privée, même après l'expropriation des grandes industries. Combien parmi les 200 000 petites exploitations du groupe (Hôtels, Restaurants) dépendraient effectivement de l'exploitation par l'État, si on socialisait seulement les trois cents grandes brasseries occupant plus de cinquante personnes, que l'on comptait en Allemagne en 1895? Et dans les pays où est établi le monopole de la vente du tabac, le premier enfant venu sait que la sociali-

détails. D'une façon générale on peut dire que ces liens de concentration sont plus ou moins lâches, plus ou moins serrés.

Il est possible de diviser les modes de concentration, dont nous parlons, en deux groupes : le premier groupe comprenant les formes d'organisation commerciale qui constituent des liens assez *faibles*, le second étant caractérisé par des attaches plus *solides*. Contentons-nous de *signaler* les modalités appartenant à la première catégorie, car elles ont déjà été étudiées.

Les petits commerçants ne sont pas tout à fait indépendants les uns des autres : on peut dire qu'ils sont toujours liés les uns aux autres par une sorte de cartel tacite qui a pour résultat de maintenir les prix à un certain taux. Mais les détaillants ne s'en sont pas tenus à ce « cartel tacite », ils ont été plus loin : parfois ils ont conclu des ententes expresses pour fixer un prix de vente minimum; souvent ils se sont réunis pour *acheter en gros ou pour vendre en commun*. Comme le note finement M. Charles Gide, eux, les adversaires de

sation de la production et de la vente du tabac est compatible avec l'existence de milliers de magasins de tabac. La socialisation de la production ne suppose pas le moins du monde la prédominance de la grande exploitation dans tous les domaines de l'industrie. - Voir Kautsky, *Le Marxisme et son critique Bernstein*, Paris, 1900, p. 126, 127.

la coopération, ils ont fondé des coopératives[1]. Nous n'insisterons pas sur ces groupements au sujet desquels on trouvera dans les études de MM. Lambrechts et Martin Saint-Léon des renseignements très complets[2].

Ces unions de petits commerçants nous conduisent à mentionner les *magasins de gros* des coopératives[3]. Dans la plupart des pays, nombre de coopératives, indépendantes, autonomes, sont

1. « Les commerçants, dit M. Gide, qui reprochent aux coopératives de vouloir leur mort viennent apprendre d'elles le moyen de vivre : *fas est ab hoste doceri*. En effet, pour lutter contre les coopératives, ils n'ont trouvé rien de mieux que de se constituer eux-mêmes en coopératives, soit pour acheter en commun leurs fournitures, soit pour organiser la vente de leurs marchandises. » Gide, *Réforme sociale*, nº du 16 octobre 1910, cité par Martin Saint-Léon, *op. cit.*, p. 197. — Rappelons à ce sujet l'exemple de la célèbre société « Sadla ».

2. Voir Lambrechts, *Les Syndicats pour l'achat des matières premières*, Bruxelles, 1907. — Martin Saint-Léon, *op. cit.*, p. 194 et suiv. — Au sujet des bons de crédit et des primes, voir Martin Saint-Léon. Signalons à ce propos la firme Dufayel dont les bons sont reçus dans 700 maisons : cf. Martin Saint-Léon.

3. Nous extrayons les lignes suivantes du *Bulletin de l'Institut international pour l'étude du problème des classes moyennes*, Bruxelles, 101, rue du Commerce : « Le journal de M. W. Crüger signale la tendance de concentration exercée par la Centrale d'achats de Hambourg et la compare, en la blâmant, à l'action des grandes banques qui opèrent la concentration financière en transformant les associations de crédit en filiales. Il lui oppose la décision du Congrès de la Fédération Schulze Delitsch tenu à Fribourg (Bade) en 1909 qui préconisait le maintien de l'autonomie des coopératives de consommation, tout au moins d'une localité, mais en pratiquant néanmoins la concentration des achats. Dans l'espèce signalée, vingt-trois coopératives de consommation cessent d'être autonomes pour devenir de simples comptoirs de vente de la Centrale de Hambourg. »

cependant liées les unes aux autres *par la communauté dans l'achat*. Donnons les chiffres de vente (en francs) de quelques magasins de gros pour 1910 : la Wholesale des Manchester a atteint 664 millions; la Wholesale de Glasgow : 193 millions; la Wholesale de Hambourg : 110 millions trois quarts. L'Union centrale de Hambourg groupait, en 1910, 1 109 sociétés comprenant 1 171 763 membres effectuant 383 millions de vente. En 1910 les ventes de la Fédération d'achat de Copenhague atteignaient 64 millions et le chiffre d'affaires de la Fédération d'achat de Bâle a été pour la même année de 27 millions et demi[1].

Ces formes de concentration sont assez *lâches*, car elles existent entre des individus ou des sociétés qui sont *égaux*, il n'y a pas là un lien de dépendance. Il en est autrement, la plupart du temps, pour les combinaisons du second groupe, que nous étudierons avec quelques détails car elles sont peu connues.

On peut caractériser les procédés divers dont nous allons nous occuper, en disant *qu'ils sont employés, dans la majorité des cas, par des fabri-*

1. Ces chiffres sont extraits de *Les Progrès de la Coopération de consommation en Europe depuis dix ans*, par Bernard Lavergne, Paris, 1912.

cants ou de grosses maisons de commission, des grossistes, qui veulent s'assurer des clients.

§ 1. La commandite en argent et en marchandises. — Beaucoup de détaillants, qui paraissent complètement indépendants à l'observateur superficiel, sont en fait *soutenus*, « commandités en argent ou en marchandises », par de grosses entreprises, dont ils sont quelque peu les *vassaux*.

Le procédé est le suivant : un fabricant installe un individu dans une boutique, il aménage le local, le garnit de marchandises, avance un certain fonds de roulement et voici un détaillant de plus! Mais quelles conditions le fabricant met-il à cet arrangement? le petit commerçant doit *devenir son client*. Et, pour assurer le remboursement de ses avances, le prêteur exige que l'emprunteur lui donne son fonds en nantissement. *Ce procédé est très répandu*. Si l'on voulait connaître exactement quelle est la situation véritable du petit commerce, il serait nécessaire d'avoir des renseignements statistiques sur la question. Ces petits commerçants ne sont « indépendants » que de nom : ils sont propriétaires d'un fonds donné en nantissement. Ils s'établissent, et, dès leur entrée dans les affaires, ils sont débiteurs de 10, 20 ou 30 000 fr. : situation qui n'est ni très enviable, ni

grosse de succès. Et il y a de grandes chances pour qu'ils arrivent rarement à devenir véritablement « autonomes », à se libérer complètement.

Cette sorte de liens, de filets qui enserre de nombreux détaillants est très importante bien qu'elle soit occulte. On la rencontre aussi bien en France, en Allemagne, en Angleterre, en Suisse et en Belgique; elle existe dans plusieurs branches du commerce.

Des fabriques d'horlogerie installent d'anciens ouvriers pour débiter leurs produits; des meuneries équipent de petites boulangeries qui peuvent écouler les farines invendues; des parfumeurs ou des fabricants d'articles pour salles de coiffure (meubles, lavabos, etc.) montent des boutiques de coiffeur.

Mais, là où le système joue le rôle le plus remarquable, c'est, sans conteste, dans *le commerce des boissons*.

Plus de la moitié des marchands de vins de Paris sont ainsi *commandités* par des distillateurs : on les nomme des *attachés*. A Amsterdam « les deux tiers des débits de boissons sont créés avec l'argent et pour le compte des grandes brasseries[1] ».

1. *La Petite Bourgeoisie aux Pays-Bas*, p. 37.

Un individu désire-t-il acheter un fonds de 10000 fr., alors qu'il n'en possède que 2000, le distillateur lui dit : Je vous avance les 8000 fr. qui vous manquent à condition que vous vous fournissiez exclusivement chez moi : vous me paierez x 0/0 d'intérêt. Ainsi le distillateur joue un double rôle : celui de fabricant vendeur de liquides et celui de banquier. N'y a-t-il pas là une forme de crédit fait au petit commerce? Si les affaires ne marchent pas, le fabricant reprend le fonds et y met un gérant. Parfois le distillateur emploie le procédé suivant : il fait faire le bail à son nom et le cède au débitant quand ce dernier l'a remboursé. Dans le nord de la France, les brasseurs ont, en général, deux sortes de clients : des clients complètement indépendants et des clients *tenus*. Ces derniers sont des individus auxquels les brasseurs louent ou sous-louent une boutique en exigeant d'eux qu'ils se fournissent à leur brasserie.

En Suisse, ces liens qui unissent les fabricants aux débitants ont soulevé, dans le canton de Genève, des difficultés particulières. La pratique était la suivante : des brasseurs sous-louaient des locaux à des individus qui se faisaient délivrer une patente (c'est-à-dire une autorisation d'ouvrir un débit). Puis le débitant endossait la patente au

nom du fabricant. Le fabricant commanditait le marchand de vins en argent ou en marchandises. Quels étaient les inconvénients de ce système? Des tiers traitaient avec le détaillant et, s'en rapportant aux apparences, le croyaient solvables. Mais quand ils exerçaient des poursuites ils ne pouvaient arriver à aucun résultat : le fabricant qui détenait la patente avait un privilège sur les meubles. « J'ai eu des plaintes — nous disait le président du Département de Justice et de Police de Genève — et je vais maintenant faire cesser cette tolérance et ces abus : pour cela, il suffira de faire appliquer strictement la loi. » Or la loi « sur les auberges, débits de boissons et autres établissements analogues » du 12 mars 1892 dit dans son article 4 : « Les permissions sont *personnelles* et doivent désigner le local dans lequel se trouve l'établissement. » Donc dorénavant le bénéficiaire d'une patente ne pourra plus l'endosser au nom d'un tiers, à cause de la *personnalité* de la patente et le lien spécial que nous avons signalé, ne pourra plus unir fabricants et détaillants[1].

1. En ce qui concerne le nombre des débits, le Département de Justice et de Police de Genève a admis la règle suivante : on conserve les 1 500 débits existants, mais on ne permet pas d'en créer d'autres. Pour ouvrir un débit, il faut qu'il y ait une vacance.

Pour la vente de la bière, la méthode en question est très souvent employée : beaucoup de brasseries-restaurants, de cafés sont liés de cette manière à des brasseurs.

La commandite en argent ou en marchandise ne se rencontre pas que chez de petits ou de moyens détaillants : elle existe aussi pour les gros commerçants : prenons comme exemple la firme allemande M. J. Emden Söhne et la firme française des Nouvelles Galeries.

En Allemagne il arrive très fréquemment que des maisons importantes soutiennent d'autres entreprises, l'expression allemande qui désigne cet appui est le mot « finanzieren ».

La firme type, qui procède ainsi, est la maison Emden de Hambourg (66-69 Rödingsmarkt). Emden a commencé petitement. Au début, il a aidé d'anciens commis à s'établir (en leur payant leur loyer, par exemple) et ces commis sont naturellement devenus ses clients. Aujourd'hui cette affaire est fort importante et les clients d'Emden sont au nombre de deux cents environ. Outre leurs clients, Emden Söhne ont de véritables succursales; ainsi ils possèdent l'Oberpollinger de Munich et le Kaufhaus des Westens de Berlin. Les clients sont souvent de grandes firmes : c'est le cas pour A. Jandorf et Co qui ont 5 magasins à Berlin; sur

les façades des magasins, on lit l'inscription « Hamburger en gros Lager » qui indique leur situation. Ajoutons que M. J. Emden Söhne possèdent des maisons d'achat à Berlin, à Paris (rue de l'Échiquier), et en général sur toutes les grandes places. M. J. Emden ont à Hambourg un grand immeuble où sont faites les expositions de marchandises. Les fabricants soumettent d'abord leurs collections à une commission qui choisit les marchandises qui seront exposées : cette première sélection a pour but de *concentrer les commandes sur un petit nombre d'articles*. Les acheteurs des différentes maisons viennent ensuite pour faire leurs commandes. Le jour de notre visite, il y avait une exposition de chapeaux, de plumes et de fleurs : le petit nombre des objets exposés nous a frappé, c'est lui qui permet de faire pour un article donné une commande considérable. Emden Söhne reçoivent les commandes, les groupent, pour obtenir des prix de gros, les transmettent aux fabricants et payent les factures sur lesquelles ils prennent tant pour cent, puis ils se font rembourser par leurs clients : chaque client a un livre de comptabilité qui lui est spécialement affecté. Sur une place donnée, Emden Söhne ne font des affaires qu'avec un seul fabricant. Les liens contractuels qui lient les clients à Emden sont variés; souvent les maisons sont

libres d'acheter directement sans passer par l'intermédiaire d'Emden, mais c'est Emden qui règle la facture.

Cet appui donné par Emden Söhne à diverses maisons peut être rapproché du procédé employé par les banques allemandes quand, elles aussi, soutiennent, commanditent d'autres établissements. Les entreprises de commissionnaires ou de *grossistes* rappellent aussi étrangement, par leur mécanisme, les magasins de gros coopératifs : elles mettent des commerçants dans un certain état de dépendance tout en leur conservant toutefois leur individualité, leur nom, et une liberté plus ou moins complète.

Les Nouvelles Galeries Réunies (dont le siège est à Paris, rue des Archives) procèdent d'une manière analogue : outre leurs véritables succursales, elles ont comme clients de nombreux bazars de province.

§ 2. **La concession.** — Dans les formes d'organisation commerciale que nous venons d'étudier il n'était pas question du *nom*. Quand il s'agit de concession, le « nom », joue, au contraire, un rôle important. Le fabricant, le commissionnaire *prête son nom*, à la condition que le bénéficiaire devienne son client. Notons, au seuil de nos déve-

loppements, que sur la concession[1] se greffe souvent la commandite en argent ou en marchandise.

D'une manière générale on peut faire la distinction suivante. Dans la *commandite*, le gros entrepreneur dit à un individu : « Soyez mon client et je vous commandite en argent ou en marchandises » : dans la *concession*, il dit : « Soyez mon client et je vous donne le droit de porter mon nom ».

Il y a concession, quand une personne permet à une autre d'user de son nom, à la condition que cette dernière devienne sa cliente.

Les termes du contrat peuvent varier. Il peut être convenu que le concessionnaire devra acheter au concédant *tous* les produits qu'il vend ou une partie seulement; le concessionnaire peut aussi

1. Nous étudions la concession et non le *dépôt*. Il y a dépôt quand une personne dépose chez un commerçant certaines marchandises à charge de les vendre. A intervalles réguliers, on fait le compte des marchandises vendues, le commerçant est alors débité du prix correspondant aux ventes effectuées. Le reliquat est ou retourné au déposant ou considéré comme un nouveau dépôt. A notre sens, le dépôt n'est pas un lien de concentration : il permet seulement à un commerçant d'obtenir des marchandises *à crédit*. Mais ce crédit est accordé même quand il n'y a pas dépôt, mais *vente ordinaire*. Notons que parfois on emploie indifféremment les mots dépôt et concession. L'avantage du dépôt c'est, en général, d'éviter pour le commerçant les *invendus*. — Ajoutons que, d'une manière générale, on peut dire qu'il existe entre fabricants et marchands en gros ou demi-gros toute une série de contrats, peu connus, qu'il serait intéressant d'étudier : ainsi souvent, tel fabricant doit réserver toute sa vente à tel marchand.

s'engager à acheter au concédant pour *tant par an*.

Ce système permet ainsi à un fabricant, par exemple, grâce à de tels contrats, de s'assurer *un certain chiffre d'affaires annuel*. Le fabricant n'a pas de frais, pas de risques, alors qu'il en est autrement lorsqu'il fonde des succursales. Par contre le système de la concession ne permet pas un aussi gros débit que celui des succursales. Enfin, et surtout, les attaches qui unissent concessionnaires et concédants, ne sont pas comparables à ceux qui lient succursales et maison-mère. Dans un cas, on se trouve en présence d'entreprises qui conservent leur autonomie, dans l'autre, on a en face de soi *une* seule entreprise aux ramifications multiples. Notons que le procédé est particulièrement indiqué pour les produits qui ne peuvent constituer qu'une partie des affaires d'un commerçant donné.

Cette méthode, avantageuse pour le concédant, est-elle utile également pour le concessionnaire? Sans contredit. Le concessionnaire bénéficie de la *renommée attachée au nom*. Il s'établit ainsi, entre les deux parties contractantes, une certaine solidarité; les uns et les autres ont intérêt à l'essor de leurs affaires. Quand un concessionnaire fait faillite, ce fait nuit au concédant.

La concession tient une place importante dans

notre organisation commerciale moderne : Citons quelques exemples.

En Belgique la firme Delhaize (marque « Le Lion ») emploie concuremment les systèmes de la concession et de la succursale : elle a environ 350 concessions et autant de succursales. Les concessionnaires doivent acheter *tous* leurs produits chez Delhaize. Il arrive, paraît-il, que d'anciens gérants se transforment parfois en concessionnaires pour jouir d'une plus grande indépendance.

En Allemagne, la concession s'appelle *Niederlage*, W. Schlieben u. Co (commerce de vins en gros) ont plus de 1000 concessions.

La firme belge Miele et C[ie] a des gérants et des concessionnaires. Le concessionnaire doit acheter toute l'orfèvrerie chez Miele, mais il peut se pourvoir ailleurs d'articles d'autre nature. Nous publions en annexe le type de contrat que Miele passe avec ses concessionnaires[1].

En France le système de la concession est pratiqué sur une large échelle par la maison Félix Potin (épicerie). Cette firme ne possède que 7 véritables succursales (4 à Paris et 3 en banlieue), toutes les autres maisons de province qui portent l'inscription *Produits Félix Potin* sont des conces-

1. Voir annexe I.

sions. Potin a un concessionnaire dans chaque ville un peu importante. Ces clients bénéficient du lustre attaché à la marque Potin, ils vendent le prix qu'ils veulent, Potin leur impose un certain chiffre d'affaires qui varie suivant l'importance de la ville.

Enfin le procédé est particulièrement intéressant à étudier dans le commerce de la bière. Prenons un exemple précis : celui des brasseurs allemands.

1° Il y a très peu de « Wirte » (débitants, restaurateurs, cabaretiers...) qui soient complétement indépendants; quand cela arrive, il existe toujours entre eux et le fabricant de bière certains contrats spéciaux, pour la vente et l'achat de la bière, nommés « Bierlieferungsverträge ».

2° Une seconde situation — fort répandue celle-là — est la suivante. La brasserie commandite le Wirt, elle lui prête de l'argent — Darlehen ou periodische Zuschüsse — et s'il est propriétaire de l'immeuble où il exerce sa profession, elle prend hypothèque sur le dit immeuble — aussi on dit que les « bilans de brasseries sont peu liquides » — En revanche, le Wirt doit se fournir entièrement à la brasserie; il ne s'engage pas à prendre tant d'hectolitres par an, mais à se fournir exclusivement chez le brasseur avec lequel il s'est lié. Théoriquement, lorsque le Wirt a remboursé les

sommes qu'on lui a avancées, il est libre, il peut changer de fournisseur; en fait, il y a une entente si étroite entre les brasseurs de Munich, par exemple, que les Wirte n'ont pas cette faculté.

3° Il arrive très souvent que le brasseur est propriétaire ou locataire d'un restaurant et qu'il le loue alors — verpachtet, donne à ferme — à un Wirt. Quelles sont les clauses les plus importantes de ce contrat, de ce « Pacht-Vertrag »? Le brasseur fait un bail avec le Wirt et lui loue le local tant par an. Le Wirt payera le loyer de l'une ou de l'autre manière suivante ou des deux façons combinées — cela dépend des contrats : — ou bien il donne une somme annuellement comme un locataire quelconque; ou bien il se libérera au fur et à mesure qu'il achètera la bière dont il a besoin : l'hectolitre vaut-il 20 marks? on le lui facturera 24, ainsi il paiera 4 marks de loyer par hectolitre. Le Wirt qui devient le locataire, le fermier du brasseur, s'engage à être son client : cette clause capitale constitue le *Bierbezug — le lien de bière, la relation de bière*. Le fermier — le Pächter — doit prendre *toute* sa bière chez le brasseur avec lequel il a traité; s'il ne respecte pas la convention il sera passible d'une amende qui pourra être très forte et atteindre, par exemple, 100 marks par hectolitre acheté chez un fournisseur

étranger. Telle est la disposition essentielle du contrat. Il existe des clauses accessoires, intéressantes également à relever. Outre l'amende, le fait d'acheter une bière étrangère peut entraîner la rupture du contrat. Le bailleur s'engage à ne pas faire concurrence au preneur dans un certain rayon : il s'interdit, par exemple, d'exploiter ou de donner à bail aucun restaurant dans un rayon de 150 mètres. Quant au Wirt il s'engage à ne pas s'établir, dans le même rayon, durant un an, après la fin du contrat. Enfin le Wirt doit entretenir le local et les meubles, il doit diriger habilement sa maison, les impôts sont naturellement à sa charge : l'ordre et la propreté sont exigés, la cuisine sera soignée, la bière tenue à une bonne température et mesurée exactement aux buveurs. Ces dernières dispositions s'expliquent aisément : le *nom* du bailleur s'étalera au-dessus du restaurant, il est naturel qu'il exige que l'établissement soit bien tenu et ait une bonne renommée.

4° Enfin parfois, le brasseur toujours propriétaire ou locataire du local, installe un *gérant* dans le restaurant qui devient ainsi une succursale. Ce cas est fort rare pour une double raison. D'abord le système des succursales est coûteux, il exige une grande surveillance et entraîne une responsabilité. Ensuite, l'autorisation d'exercer la profes-

sion de Wirt — die Konzession — est strictement personnelle : elle doit donc être donnée au gérant — qui n'est qu'un salarié — et pas au brasseur : ce qui crée une situation un peu illogique. Sur ce point la loi est formelle [1].

Les procédés des rubriques 2 et 3 sont très employés. Il semble que la méthode classée sous le numéro 3 aille en se développant de plus en plus. Les brasseries, en effet, achètent souvent le restaurant où elles ont des intérêts; elles font cette opération, quand les affaires vont mal, pour ne pas perdre de l'argent à cause d'un Wirt maladroit, quand les affaires vont bien, de crainte qu'une brasserie concurrente ne fasse elle-même l'achat en question.

Citons deux exemples. La brasserie Schultheiss de Berlin n'a pas de succursales. Elle avance de l'argent à des commerçants, prend hypothèque sur l'immeuble; en revanche le tenancier doit se

1. « Inhaber einer Gast- oder Schankwirtschaft ist aber derjenige, in dessen Namen und für dessen Rechnung (nach aussen hin) der Betrieb stattfindet. Ob ein Anderer das Lokal und das Inventar hergegeben hat, ob er hiefür oder in sonstiger Beziehung aus dem Betriebe indirekt Vorteile zieht, ob er die ganze Einrichtung veranlasst und den Betrieb dem Inhaber nur deshalb übertragen hat, weil er sich die Unannehmlichkeiten und Beschwerden der Verwaltung ersparen wollte, ist an sich gleichgültig. Alles dies findet sich bei vielen Schankwirtschaften, in dem bald der Hausbesitzer bald eine Brauerei in solcher Weise hinter dem Wirte stehen. » Voir *Das Wirschaftsrecht*, par Schmid, 1912, Stuttgart, p. 15 et 16.

fournir à la brasserie et sur sa boutique il peut inscrire : « Zum Schultheiss, Spezialausschenk der Schultheiss — Brauerei ».

La très importante firme Pschorr de Munich pratique beaucoup le système du fermage. Nous lisons dans la notice de Pschorr : « In allen Grösseren Städten bestehen eigene Auschankstellen der Brauerei. » A Munich les fermiers de Pschorr tiennent les « Pschorrbräubierhallen » ; la « Pschorrbräuhaus » de la Bayerstrasse est une grande brasserie-restaurant très fréquentée, et il en est de même de la « Pschorrbräuhaus » qui se trouve à Berlin au coin de la Friedrichstrasse et de la Behrenstrasse[1].

Le système de la *concession*, où la question du nom joue un rôle, nous conduit à dire quelques mots des restaurants parisiens Chartier. Avec le procédé de la concession il y a *louage* du nom, avec celui de Chartier il y a *vente* du nom, si l'on nous permet ces expressions quelque peu osées.

Les restaurants Duval sont des succursales, il en est autrement des Chartier.

Les Chartier sont trois frères (Ernest, Camille et Frédéric), ils ont fondé à Paris une trentaine de maisons. Comment procèdent-ils? Ils montent.

1. Avec les maisons étrangères, les brasseries de Munich passent des contrats de vente pour une durée de x années.

installent un restaurant, puis ils le vendent. Les directeurs des Chartier ne sont donc pas des gérants, mais des « propriétaires » véritables : ils sont tout à fait indépendants. Parfois Chartier vend un établissement avant même qu'il ne soit complètement installé, alors dès le premier jour où il est ouvert au public, on se trouve en présence d'une entreprise autonome. Dans d'autres cas, Chartier, après avoir installé, paré la maison, en quelque sorte, la dirige ou la fait diriger ; pendant un certain temps elle est donc une *succursale.* Généralement cette situation se prolonge jusqu'à la vente : du jour où le restaurant est vendu il cesse d'être une succursale. Parfois il est arrêté, lors de la vente, que Chartier s'interdit d'établir un nouveau Chartier dans les environs, dans un rayon de 1 000 mètres par exemple.

Ainsi, la plupart du temps, ces établissements sont des succursales qui se métamorphosent en affaires privées. De la sorte, nous assistons à ce processus : une grande entreprise concentrée engendre des entreprises indépendantes de moyenne importance. La concentration n'existe que temporairement et elle est génératrice de commerçants indépendants, petits ou moyens. Ce système contredit la loi marxiste : Marx nous montre les petites et les moyennes entreprises peu à peu

absorbées par les grandes; ici le mouvement est en sens contraire : nous voyons une grande entreprise s'émietter et se transformer en plusieurs entreprises : c'est de la « déconcentration ».

Les Chartier une fois vendus ne sont-ils plus du tout reliés les uns aux autres? Si, *par le nom* : c'est le seul lien. Le nom de Chartier est connu, il attire la clientèle, il permet à de nouveaux venus de s'établir dans une profession où les débuts sont particulièrement difficiles. Les établissements Chartier, bien qu'indépendants, ont intérêt à maintenir la bonne renommée du nom, à soutenir la marque, à adopter certains procédés d'exploitation analogues : le nom commercial est utilisé ici pour « unifier un certain genre de travail ». Un Chartier ne doit pas se réjouir de la chute d'un confrère, car ce fait peut réagir sur toute la corporation. Les Chartier ne sont pas des succursales, mais ils constituent une sorte de grande famille et la faute des uns peut nuire aux autres. Aussi les Chartier, fondés par les trois frères, redoutent-ils ce qu'ils appellent les faux Chartier. Les faux Chartier sont fondés de la manière suivante : un individu s'appelant Chartier, et qui ignore tout du métier, s'associe avec un restaurateur et on écrit sur l'enseigne « Chartier » : il vend ainsi son nom puis ne s'occupe plus de l'affaire. Les faux Chartier

peuvent discréditer le nom; les vrais Chartier le sentent, aussi leurs propriétaires dès maintenant inscrivent au-dessous de l'enseigne leur propre nom.

Pourquoi avoir adopté ce procédé et n'avoir pas fondé une grande société anonyme à succursales multiples? Les raisons de ce choix sont diverses.

Les restaurants — succursales de sociétés anonymes — vendent plus cher. Les actionnaires ignorent le métier. « Si, par exemple, un gigot payé 5 fr., nous disait un restaurateur fort compétent, ne donne que 4 fr. de rendement, les actionnaires déplorent cette perte de 1 fr.; mais ils oublient que si on perd sur la viande, on gagne sur les potages, sur les hors-d'œuvres 30, 40 ou 50 0/0. De plus le principe étant de vendre à bon marché, un gérant ne peut mener à bien une maison. *L'œil du gérant ne vaut pas l'œil du maître.* » Une incurie même légère, vu la vente faite à très bon marché, empêcherait tout bénéfice. Pour que la vente à bon marché donne un profit, il faut que l'entreprise ne soit pas dirigée par un gérant, plus ou moins intéressé au succès de l'entreprise, mais par un propriétaire aiguillonné par l'intérêt personnel et, ajoutait notre interlocuteur, qui « tient la queue de la poèle ». Pour les achats, le propriétaire est bien supérieur

au gérant. Le propriétaire ne prend pas un article trop cher, le gérant, lui, fait l'opération car elle est indiquée sur sa liste d'achat, inversement il ne peut avoir des initiatives et il ne profite pas des occasions. A chiffre d'affaires égal, une maison dirigée par un gérant donne moins de bénéfices qu'un établissement conduit par un propriétaire, même si on vend moins cher dans le second établissement que dans le premier.

En résumé le système Chartier est intéressant car il présente l'originalité de montrer comment la concentration peut être génératrice de petites ou moyennes entreprises.

SECTION II

PROCÉDÉS DE VENTE VOISINS DE LA VENTE PAR SUCCURSALES

En nous plaçant au point de vue *interne*, nous avons indiqué quels sont les modes d'organisation commerciale voisins de la concentration par succursales : faisons maintenant le même travail en nous plaçant au point de vue *externe*.

Le côté externe du système c'est l'*ubiquité*. Le but de l'entreprise qui crée de nombreuses succursales est, en effet, d'être partout à la fois, afin de se mettre en relations avec le plus grand nombre possible de consommateurs. Mais, *ce rayonnement des affaires* peut être obtenu, dans une mesure plus ou moins large, par d'autres moyens que nous allons signaler.

§ 1. **La vente par voitures.** — Une entreprise, qui ne possède qu'un seul établissement commercial, peut cependant avoir des clients qui n'habitent pas à proximité, grâce à ses voitures. Ou bien la voiture sert uniquement à livrer les marchandises que le client est venu acheter en personne, ou

bien elle est utilisée à la fois pour prendre les commandes et livrer les marchandises. Ces voitures peuvent être à traction animale, ou bien être des automobiles ou encore des roulottes poussées par un homme, comme c'est le cas pour le Planteur de Caïffa — « The Anglo Continental Supply Co. ltd — » qui a plus de 3 000 voitures de ce genre. Les grands magasins modernes ont aujourd'hui, en général, des automobiles qui leur ont permis d'augmenter leur rayon d'action. Leurs voitures sillonnent la banlieue de la ville où ils sont situées : les voitures Wertheim vont aux environs de Berlin dans un rayon de trente kilomètres. Parfois les distances parcourues sont très grandes : ainsi, durant les mois d'été, les Galeries Lafayette ont un service d'automobiles qui fonctionnent régulièrement entre Paris et Trouville[1].

Il est des cas où la voiture peut absolument rendre les mêmes services que la succursale. Ainsi la firme Bolle a réalisé une concentra-

1. Mentionnons aussi les voitures des marchands des quatre-saisons. Mais, nous dira-t-on, ce procédé de vente n'a pas de rapport avec la concentration. C'est une erreur, il y a des commissionnaires qui font vendre leurs produits par des marchands des quatre-saisons qui, certes, sont bien propriétaires de leur médaille, mais qui, au vrai, sont de simples préposés. Le commissionnaire leur loue la voiture et l'équipe : il y a là une sorte de commandite en marchandises.

tion remarquable, dans le commerce du lait, à Berlin, grâce à ses nombreuses voitures : l'entreprise Maggi de Paris est arrivée au même résultat, par un moyen différent : elle a créé des succursales. Disons quelques mots de l'entreprise Bolle qui est typique.

La laiterie Bolle (Berlin, Alt-Moabit 98-103) a été fondée en 1881 et débuta avec 3 voitures de vente. Les affaires augmentèrent rapidement et le nombre des voitures fut successivement de 30 à la fin de 1881; de 116 en 1890; de 169 en 1900; de 274 en 1910. En 1881, la vente du lait atteint 2 470 766 litres; en 1890, 15 129 800 litres; en 1900, 29 010 065 litres; en 1910, 43 734 239 litres: Actuellement la vente journalière moyenne est de 130 000 litres (provenant d'environ 22 000 vaches) satisfaisant les besoins journaliers de 85 000 familles. Quand on visite la laiterie Bolle, on est frappé par la vue de 300 voitures environ alignées comme pour une revue; les chevaux (au nombre de 500) sont de très belles bêtes placées dans des écuries superbes. Ces voitures sont ingénieusement comprises, elles empêchent celui qui les conduit de frauder; chacune a son itinéraire déterminé, ainsi les inspecteurs peuvent facilement exercer leur contrôle. Toute voiture contient du lait ordinaire, de la crème, du

lait pour enfant, du lait stérilisé, du beurre et des fromages divers. Outre ses voitures, Bolle possède 11 boutiques de vente. Cet exemple montre que le commerce du lait n'est nullement, par nature, un commerce réservé aux *petits commerçants*. Ce commerce, au contraire, s'accommode au mieux de la concentration. Le lait aujourd'hui doit être traité en grand : la technique de l'industrie laitière nécessite la concentration. La firme Bolle occupe 2 500 employés. Elle possède des appareils perfectionnés pour le nettoyage du lait, pour la stérilisation, un laboratoire moderne auquel sont attachés des chimistes, toute une petite ménagerie où se trouvent les animaux les plus divers destinés aux expériences. Est-ce un petit détaillant, vendant quelques litres par jour, qui pourrait avoir une telle organisation[1]?

Le lait vendu par la Meierei L. Bolle vient de fermes, situées aux environs de Berlin, dans lesquelles un service important de contrôle est exercé. Entre ces fermes disséminées et les clients, il est intéressant de voir s'interposer une seule entreprise — exemple de concentration digne d'attirer l'attention.

1. De l'entreprise Bolle, il faut rapprocher la firme Maggi, de Paris, qui vient de créer un laboratoire tout à fait moderne pour l'analyse du lait.

§ 2. **La vente par correspondance. — Le Mail-Order.** — Tout commerçant, pour vendre, peut ou bien aller jusqu'au client (grâce à ses succursales ou à ses voitures) ou bien faire venir le client chez lui; entre ces deux systèmes il existe un troisième procédé : *acheteur et vendeur restent chacun chez eux* : la commande et la livraison de la marchandise se font par la poste.

Pour les grands magasins, par exemple, la vente par catalogues est fort importante. Le Bon Marché fait avec la province environ 70 millions par an; la Samaritaine, 35 millions; le Louvre, 33 millions.

Donnons quelques détails sur une forme de vente par correspondance fort intéressante — le Mail-Order — au sujet duquel nous avons eu, en Angleterre, des renseignements précis.

La caractéristique du Mail-Order c'est que l'ordre d'achat est donné par la poste et la marchandise livrée au client par la même voie. Ainsi, une firme dépourvue de succursales peut pourtant avoir un rayon d'affaires fort étendu. Ce procédé par mail-orders a pris en Angleterre et en Amérique un développement remarquable[1]. Indiquons comment est né ce système et ce qu'il est.

1. « ... Aux États-Unis, où la division du travail est poussée à l'extrême dans tous les rouages économiques, des maisons de

Des commerçants anglais voyant, à certaines époques de l'année, une partie de leur clientèle aller en villégiature imaginèrent le mail-order. Ils poursuivirent ainsi un double but : 1° continuer à vendre à leurs clients éloignés; 2° occuper leur personnel auquel le départ des dits clients donnait des loisirs.

Pour faire fonctionner le mail-order, il faut en premier lieu se procurer des noms et des adresses. Une maison anglaise emploie plus de 50 femmes occupées à classer noms et adresses. Chaque nom doit être transcrit sur plusieurs fiches qui font l'objet de divers classements : on classe ces fiches d'après les lieux de résidence des acheteurs, d'après les professions, d'après la nature et l'importance des achats effectués, on fait aussi le départ entre les clients réguliers et les clients irréguliers.

commerce (Mail Order Houses) pratiquent exclusivement ce genre de vente qui leur permet de réaliser de notables économies de frais généraux par la suppression des employés vendeurs et par la réduction de loyer d'un magasin qui peut se dispenser d'étalage. Deux de ces maisons, établies à Chicago, ont reçu en 1907, 18 millions de lettres, représentant un chiffre d'affaires de 77 millions de dollars, qui a doublé en trois ans. Elles ont envoyé 4 millions de catalogues. Aujourd'hui, elles ne se bornent plus à être de simples bureaux d'achat, elles commencent à avoir leurs propres fabriques. Ces maisons permettent ainsi aux 55 millions d'Américains qui vivent dans les fermes et les villages de s'approvisionner directement à Chicago ou à New-York. » Voir Clerget, *Manuel d'Économie commerciale*, Paris, 1909, p. 393, 394.

Dans ce système, l'annonce joue un très grand rôle. L'annonce doit être faite, soit dans des journaux, soit dans des magazines — parfois on se contente d'envoyer des catalogues —. Pour que l'affaire réussisse, il faut vendre à prix fixe et avoir soin de spécifier *d'adresser l'argent avec la commande*, en ajoutant que si l'article ne plaît pas *l'argent sera rendu*. Exiger qu'on paye en commandant est une condition *sine qua non* du commerce par mail-orders car l'acheteur et le vendeur restent *inconnus* l'un à l'autre.

Les marchandises qui sont ainsi vendues sont de diverses natures : rideaux, costumes, montres, bijoux, fleurs fraîches, semences, beurre, œufs, poissons peuvent faire l'objet d'un commerce par mail-orders. Souvent ce commerce constitue une vente directe du producteur au consommateur.

Il faut identifier la marchandise avec soin, la bien décrire, en donner une reproduction exacte puisque l'acheteur achète *sans voir le produit*. L'article présenté doit avoir une qualité qui attire l'attention : prix exceptionnel, nouveauté, etc... Il doit être de large consommation. Une maison anglaise a ainsi débuté en vendant des douzaines de serviettes. L'annonce persuadera le lecteur qu'on lui offre quelque chose de spécial, elle doit frapper, être *blatant*. Elle doit être simple et synthétique,

par exemple : « Bocaux de 3 livres de miel anglais envoyés en échange de 1 sh. 6 d. » Dans cette annonce, on pourrait dessiner une ruche dans un jardin et donner le fac-simile du bocal. La réussite dépend du pouvoir « pulling power » que la réclame exerce dans les milieux où elle a été lancée. Donnons quelques exemples d'annonces. W. Burton and Co. de Londres, pour attirer l'acheteur, reproduisent surtout de nombreuses lettres de clients satisfaits. John Cordeux and Sons Ltd (Bristol-nouveautés) dit sur son catalogue : toutes les commandes doivent être accompagnées d'un chèque ; nos prix sont des prix de gros ; nous expédions à nos frais ; si un article ne donne pas complète satisfaction, nous rendons l'argent — we will refund the money in full — ; tous les dessins de notre catalogue sont faits par un artiste et sont la reproduction exacte de l'article que nous avons en magasin. « Mesdames, dit une autre annonce, vous pouvez acheter du velours de coton de Lewis dans les magasins de détail, mais vous pouvez l'acheter directement chez Lewis : ainsi vous le paierez moins cher : le profit de l'intermédiaire étant supprimé. » John Emmet Ltd de Northampton fait remarquer dans ses annonces que s'il vend bon marché, c'est *parce qu'il n'a pas de boutique*.

Tel est le système. Il présente pour le commer-

çant des avantages divers. Le commerçant élargit le cercle de sa clientèle, il a des clients éloignés qui habitent la province et la campagne. Il n'a pas de frais de boutique, enfin il obtient une circulation rapide de son capital (turn over his capital).

Indiquons, en passant, que ce système pourrait être fort bien adopté comme procédé d'exportation. Des commerçants français pourraient ainsi envoyer des produits en Angleterre. Ils devraient insister, pour réussir, sur les points suivants : indiquer que les marchandises sont françaises; que, vu la suppression des intermédiaires, les prix sont peu élevés; que le prix enfin n'est pas un prix de détail mais un prix de gros[1].

Après cette étude relative aux procédés de concentration et de vente voisins de la concentration et de la vente par succursales, nous croyons que l'organisation appelée « maison à succursales multiples » est suffisamment précisée pour que nous en abordions l'étude particulière.

1. C'est M. Jean Périer, alors attaché commercial à Londres, qui nous a signalé, au moment de notre enquête, l'importance du Mail-Order : nous lui adressons tous nos remerciements pour les utiles conseils qu'il nous a donnés sur ce point particulier et sur l'objet principal de nos recherches.

CHAPITRE III

IMPORTANCE DE LA CONCENTRATION PAR SUCCURSALES

Pour montrer l'importance du procédé en question, nous allons nous contenter, dans le présent chapitre, de citer les noms des principales firmes et le nombre de leurs succursales. Nous n'avons pas la prétention d'avoir dressé, réduit à nos propres forces, une « statistique » du sujet. Cependant notre énumération, bien qu'évidemment incomplète, suffira, pensons-nous, à donner une idée de la place tenue par « les entreprises à succursales multiples » dans notre économie commerciale moderne. Des documents statistiques seraient certainement de meilleurs éléments de démonstration, mais nous n'avons trouvé des renseignements de cette nature que pour un seul pays : l'Allemagne. Il serait à désirer que, lors du prochain recensement français, on essayât de dresser

une liste du nombre des succursales. Au reste l'impôt voté en 1912 obligera l'administration des contributions directes à se renseigner à cet égard. Nous devons faire remarquer que de telles statistiques ne peuvent être que d'une exactitude relative, car beaucoup d'entreprises ont des succursales « occultes ».

Avant d'essayer d'indiquer quel est le rôle des succursales dans les différents pays où a porté notre enquête, il nous faut dire comment on peut classer les entreprises à succursales multiples.

Tout d'abord, une première classification se présente à l'esprit : c'est de cataloguer les firmes d'après le produit qu'elles vendent. On distinguera ainsi les maisons à succursales qui vendent des produits d'alimentation de celles qui vendent des objets de toilette; on mettra à part les grands magasins qui eux vendent de tout. Cette classification est intéressante, elle permet de voir dans quelle catégorie le système est le plus développé. Qu'on imagine pour la France une carte ou seraient représentées toutes les succursales existantes : celles de l'alimentation par des points rouges et celles de l'habillement par des points bleus, on verrait de suite que dans l'alimentation le mouvement est particulièrement développé.

En second lieu, on peut classer les maisons à

succursales en faisant appel à un autre critérium qui sera « le champ de leur activité ». De ce point de vue trois catégories sont possibles :

A. Les firmes qui ont des succursales dans une seule ville ou une seule région : ce sont les maisons à succursales urbaines ou régionales.

B. Les firmes qui ont des succursales s'étendant sur tout un pays : ce sont les maisons à succursales nationales.

C. Les firmes qui ont des succursales dans le monde entier : ce sont les maisons à succursales mondiales ou internationales.

A. Les maisons à succursales régionales sont importantes et nombreuses. Comme firmes établies uniquement dans une ville citons : Aschinger (restaurants) à Berlin; Lyons (restaurants) à Londres; Biard (bars) à Paris. Les firmes suivantes sont au contraire, pour l'épicerie, des exemples, types de maisons à succursales régionales : les Comptoirs Normands dans la région du Havre, les Docks du Nord, les Docks du Centre, les Docks Rémois, les Épiceries Réunies de Nancy, etc.

B. Les maisons à succursales nationales sont celles qui couvrent la surface de tout un pays. Comme entreprises-types de ce genre, nous pouvons citer Kaisers Kaffee Geschäft dont le nombre des maisons, situées en Allemagne, dépasse 1 300;

Tengelmann (épiceries) en Allemagne a plus de 1 000 succursales; en Belgique, les deux firmes Delhaize possèdent — d'après les catalogues — à elles seules 1 400 succursales.

C. Enfin, les maisons à succursales internationales, dont la caractéristique semble être précisément d'avoir des maisons dans tous les pays du monde, sont importantes elles aussi. Comme entreprises-types, citons les maisons Bodega (vins et liqueurs) et Bols (liqueurs).

Ces trois catégories une fois indiquées, il est indispensable de faire remarquer que nombre de maisons à succursales appartiennent à deux groupes ou aux trois groupes à la fois. Considérons par exemple, les chaussures « Incroyable », cette firme annonce en 1910, sur ses catalogues, 30 succursales dans Paris, 9 dans la banlieue, 90 en Province, 8 en Algérie et Tunisie, 2 en Suisse et 1 en Belgique. On peut donc dire que cette firme est tout à la fois urbaine, régionale, nationale et internationale. C'est aussi le cas des « Chaussures Raoul » qui ont 30 maisons à Paris et 20 en province; des « Chaussures André » qui ont 50 maisons à Paris et en province; « Manfield and Sons » ont des succursales en France (12), en Angleterre (43), 1 à Amsterdam, 1 à la Haye, 1 à Hambourg, 3 à Bruxelles et 1 à Liége.

SECTION I

BELGIQUE[1]

La concentration par succursales multiples est relativement peu développée en Belgique.

Nous trouvons d'abord en Belgique des succursales de maisons étrangères (anglaises, françaises ou allemandes), mais nous n'insistons pas car nous en parlons à propos des autres pays. C'est ainsi que nous rencontrons à Bruxelles, par exemple, pour la chaussure, les Manfield, les Saxone, les Walk-Over, les Incroyable, etc. Outre ces maisons de vente étrangères, il y a certaines affaires belges qui ont quelques succursales et sont d'un intérêt secondaire : nous ne les nommons pas. Par contre il existe quelques entreprises qui doivent retenir l'attention.

Comme firmes pratiquant la vente par succursales, et qui s'occupent d'une spécialité, nous citerons les trois firmes suivantes : Oswald, Bodega et Miele.

Oswald (dentelles) a des succursales en Belgique

1. Nous adressons tous nos remerciements à M. Lambrechts, qui nous a aidé dans notre enquête en Belgique.

et à l'étranger. A Bruxelles notamment cette entreprise a des maisons de vente qui ne portent pas le nom de la firme : des succursales occultes. Miele (orfèvrerie — siège social à Bruxelles) a des succursales à Bruxelles, Anvers, Liége, Amsterdam, Rotterdam, La Haye, Lille, Lyon, Paris, Marseille, Bordeaux, Madrid, Barcelone. Miele pratique également le système de la concession.

Bruxelles est le siège de la « Continental Bordega Company ». Cette société possède sur le continent 140 succursales.

En dehors de la spécialité, nous trouvons pour les grands magasins ou bazars : La « Société des Grands Bazars » qui a un Bazar à Bruxelles et d'autres en Allemagne; Vaxelaire-Claes (succursales à Anvers, Bruxelles, Liége, Nancy, le Havre, Épinal, Besançon); enfin la firme Léonhard Tietz qui possède plusieurs grands magasins en Belgique (à Anvers, Malines, Bruges, la ville de Saint-Nicolas, Bruxelles, Liége, etc.).

Mais là où la concentration par succursales est véritablement importante, c'est dans l'alimentation : soit qu'il s'agisse d'affaires capitalistes, soit qu'il s'agisse de coopératives. Dans l'épicerie, deux firmes possèdent à elles seules 1 400 maisons de vente, ces deux firmes portent le même nom (il y

a eu séparation pour des raisons de famille) : cet exemple de concentration est unique et vu l'exiguïté du territoire belge (29457 kilomètres carrés) il revêt un caractère significatif : on peut dire que tout le commerce de l'épicerie est, en Belgique, entre les mains des deux firmes Delhaize. La firme Delhaize frère et Cie, marque « Le Lion », possède 700 succursales et Ad. Delhaize et Cie en ont à peu près le même chiffre : Citons aussi, dans l'épicerie la Compagnie Coloniale et Vinicole marque *Le Lynx* qui a copié Delhaize.

Les coopératives belges elles aussi emploient ce système et avec succès. La *Maison du peuple* possède 30 succursales et le *Vooruit de Gand* 24.

En résumé, en Belgique, les firmes *Delhaize* et *Tietz* puis les *coopératives* sont les entreprises qui pratiquent, d'une manière digne d'être signalée, la concentration par succursales. Dans les régions très industrielles, comme dans le Borinage, par exemple, il existe aussi certaines maisons à succursales régionales d'importance moyenne.

SECTION II

ANGLETERRE

En Angleterre[1], la concentration par succursales a atteint un degré d'intensité tout à fait remarquable. Comme nous le disait M. Arthur Giles, secrétaire de la « Federation of Grocers Associations of the United Kingdom » — auquel nous adressons tous nos remerciements pour les renseignements qu'il nous a donnés — ce système de vente s'est surtout développé depuis vingt-cinq ans. Les succursales multiples — the multiple shops — sont particulièrement nombreuses dans le commerce de l'épicerie, dans la pharmacie, la boucherie, la boulangerie et aussi, mais un peu moins, chez les tailleurs, drapiers et bonnetiers. Il faut noter, qu'en Angleterre, ce procédé de vente est pratiqué dans des branches du commerce où on ne le rencontre pas dans d'autres pays. Nous n'avons trouvé ni en France, ni en Allemagne, ni en Belgique, une entreprise de boucherie qui possédât 100 ou 200 maisons de vente : Par contre, dans le

1. Nous adressons nos vifs remerciements à M. le Dr F. W. Roman, professeur de sociologie aux États-Unis, University of Saouth Dakota (Vermillion), qui nous a aidé dans notre enquête en Angleterre.

Royaume-Uni, la firme W. et R. Fletcher Ltd possède 417 maisons de vente réparties dans tout le pays; Eastmans en a 1 146 et Nelson 887. C'est aussi seulement en Angleterre que nous trouvons ce système pratiqué dans la pharmacie : citons la firme *Cash Boots Chemists Ltd* qui a plus de 400 succursales — Boots have over 400 retail branches!

En un mot, en Angleterre, les entreprises à succursales multiples sont *très nombreuses* et elles existent dans des branches du commerce *où on ne les rencontre pas dans d'autres pays.*

Citons comme entreprises-types : dans la boulangerie : Taylor Sons Ltd (Liverpool : 30 succursales), Kirhland Sons (Glasgow : 29 succursales); dans le commerce des chaussures, Freeman Hardy and Mellio Ltd (Leicester : 300 succursales), Hilton and Son (Leicester : 126 succursales), Lennards Ltd (Bristol : 138 succursales), Oliver (Leicester : 120 succursales), Public Benefit Boot Co Ltd (Leeds : 109 succursales), Stead and Simpson Ltd (Leicester : 232 succursales), Coombes and Co (Lincoln : 180 succursales), Lilley and Skinner (80 succursales); dans la librairie, Smith and Son (London : 214 succursales); dans la boucherie, Fletcher Ltd (London : 258 succursales), Eastmans Ltd (London : 1 146 succursales), Higgin Daniel (Liverpool :

88 succursales), London Central Meat Co (231 succursales), Nelson and Sons Ltd (778 succursales), River Plate Fresh Meat Co Ltd (London : 332 succursales) ; dans la pharmacie, Cash Boots Chemists Ltd (400 succursales) ; dans le commerce du charbon, Moy Ltd (Balchester : 88 succursales), Wigan Co Ltd (Liverpool : 98 succursales); dans la teinturerie, Achille Serre Ltd (London : 47 succursales), Johnson Bras Ltd (223 succursales); dans l'épicerie, Worlds Stores Ltd (London : 58 succursales), Willson (93 succursales), Star Tea Co (London : 90 succursales), Pegram and Co (Liverpool : 77 succursales), Peark's (London : 112 succursales), Lipton Ltd (London : 200 succursales), International Tea Co Stores Ltd (London : 176 succursales), Hunters the Teamen Ltd (139 succursales), Home and Colonial Stores Ltd (London : 350 succursales), Gollon and Son, (Leeds : 150 succursales), Hudson Brothers Ltd (le Potin de Londres qui possède 8 succursales); dans le commerce de l'habillement et des tailleurs, dans le commerce des nouveautés, Hepworth and Son Ltd (Leeds : 140 succursales), Bradleys (100 succursales), Hope Brathers Ltd (30 succursales), Barker and Co (6 succursales) ; dans le commerce des vins et liqueurs, du lait, des bars et restaurants, Gilbey Wand A. Ltd (4000 succur-

sales), Victoria Wine Co (35 succursales), Aerated Bread Co Ltd (130 succursales), J. Lyons and Co Ltd (130 succursales), Aylesbury Dairy Co Ltd (30 succursales); dans le commerce des cigares, Salmon and Gluckstein (65 succursales); comme coopératives, citons : Borsley British Coop. Soc. (52 succursales), Bollon Coop. Soc. (53 succursales), Halifax Industrial Soc. (48 succursales), Leicester Coop. Soc. (72 succursales).

Nous avons pu dresser le tableau suivant, dont les chiffres sont particulièrement significatifs.

NOMBRE DES FIRMES	NATURE DU COMMERCE	NOMBRE DE SUCCURSALES
29	Boulangers.	545
65	Chaussures.	2 937
4	Libraires-Éditeurs.	231
30	Bouchers.	3 465
13	Pharmaciens.	560
75	Charbon.	1 453
105	Coopératives.	2 248
33	Teinturiers.	664
98	Épiciers.	3 256
22	Habillement.	682
17	Vins.	4 231
6	Divers.	372
TOTAUX : 497		20 644

Ainsi 497 firmes possèdent 20 644 succursales : ces chiffres démontrent l'importance — en Angleterre — de la concentration dans le commerce de détail.

SECTION III

FRANCE

En France[1] la concentration par succursales est très grande dans la plupart des branches du commerce de détail. Et ce fait ne doit pas nous étonner : n'est-ce pas en France, en effet, que, pour la banque, le système a été employé au plus haut degré. La concentration des banques françaises a été réalisée essentiellement grâce aux succursales, aussi M. Saurel a-t-il pu dire avec raison que ce qu'il appelle la « Grande Banque » française présentait deux traits caractéristiques : « d'une part, l'extrême importance de ses capitaux ; et, d'autre part, la vaste diffusion de son action qui s'exerce, au moyen d'agences répandues sur tout Paris, sur toute la province, et parfois même sur le monde entier[2] ».

1. Parmi ceux qui nous ont facilité notre enquête en France nous tenons à remercier d'une manière toute particulière M. Auguste Failliot, député de la Seine ; nous adressons également tous nos remerciements à M. Charles Legrand, président de la Chambre de commerce de Paris, à M. Mauss, président de la Fédération des Détaillants ; à M. de Paloméra, président de la Confédération des Groupes Commerciaux.

2. Maurice Saurel, *Sociétés de Crédit contre Banques locales*, Paris, Rousseau, 1901, p. 4.

Aussi il ne faut pas être surpris que ce procédé de vente ait été imité dans d'autres branches du commerce que le commerce de l'argent. Au vrai, cette sorte de concentration est en France très importante, elle paraît appelée à se développer encore et nous ne pensons pas que l'impôt voté en 1912 vienne en arrêter l'essor.

Nous ne voulons pas donner ici la liste complète de toutes les entreprises à succursales françaises[1]. Citons comme entreprises types : la firme Potin (épicerie : 7 succursales); les Docks Rémois (épicerie : 500 succursales); les Comptoirs français (épicerie : 500 succursales); les Établissements économiques (épicerie : 300 succursales); les Établissements Goulet-Turpin (épicerie : 300 succursales); la Société des Établissements économiques du Casino de Saint-Étienne (épicerie : 330 succursales), Nicolas (vins : 80 succursales); Biard (bars : 65 succursales); les Chaussures Incroyable (140 succursales): les 100000 Chemises (10 succursales); Paris-France (grands magasins : 100 succursales); les Nouvelles Galeries (grands magasins).

1. M. Lavergne cite, dans son rapport déjà signalé, les lignes suivantes extraites d'un manifeste publié par le comité de défense des sociétés à succursales multiples : « 12000 succursales ouvertes en France, occupant 50000 employés et ouvriers, faisant vivre directement 300000 personnes, distribuant annuellement plus de 125 millions de salaires, étaient menacées de payer une taxe absolument injustifiée. »

Ajoutons, à propos de la France, que non seulement nous ne possédons pas de statistiques sur la question, mais que l'existence de succursales vient fausser nos statistiques générales. Nous lisons les lignes suivantes dans les « Résultats statistiques du recensement général de la population effectué le 4 mars 1906 » (t. I, 2e partie, p. 118) : *Il est encore utile de rappeler que les divers groupes de personnes qui, dans une même commune, relèvent de la même raison sociale ne sont comptés que comme un seul établissement à moins que les industries exercées n'aient aucune connexité. Au contraire, les entreprises qui ont des succursales dans diverses communes comptent pour autant d'établissements qu'il y a de communes. Telle est la règle générale. On a cependant admis les exceptions suivantes : les magasins de détail relevant de la même raison sociale dans une même commune sont comptés chacun comme établissement distinct. Les exploitations minières appartenant à la même compagnie qui s'étendent sur le territoire de plusieurs communes voisines sont considérées comme formant un seul établissement.*

Ces lignes signifient que les magasins du détail, quand ils sont des succursales, sont comptés chacun comme établissement distinct, qu'ils se trouvent situés dans la même commune ou dans

des communes différentes. Si donc, d'un recensement à l'autre, il y a augmentation du nombre des établissements commerciaux, il ne faut pas en conclure qu'il y a développement certain du *petit commerce* et des établissements indépendants. Cet accroissement tient dans une certaine mesure à la floraison des succursales. Les établissements de 1 à 3 salariés — dans la catégorie desquels rentrent précisément les succursales dont nous nous occupons — représentaient 50,3 0/0 du total des établissements commerciaux en 1901 et 54,4 0/0 en 1906 : le développement des succursales durant ces dernières années explique certainement, en partie au moins, cette augmentation. Aussi, quand on dit : le petit commerce ne meurt pas, le petit commerce se développe, on ne peut, pour appuyer cette assertion, citer tout simplement des chiffres, il faut savoir ce que ces chiffres signifient, il faut savoir que ces chiffres ne représentent pas en totalité des *petits commerçants* indépendants, mais des gérants simples salariés de grandes entreprises, ou bien des petits commerçants qui sont liés étroitement à de grandes entreprises et ont perdu toute indépendance.

SECTION IV

ALLEMAGNE[1]

En Allemagne, le système que nous étudions est très développé. Il y a, à l'heure actuelle, dans ce pays, une telle activité commerciale que les méthodes les plus diverses y ont trouvé place. Et pour l'Allemagne, nous avons l'avantage de posséder des renseignements statistiques.

Lors du recensement de 1907, on a, pour la première fois, essayé de recueillir des renseignements concernant les succursales. Les matériaux furent obtenus grâce aux questions 5 et 6 du questionnaire *Gewerbebogen* et aux questions 4 et 11 du questionnaire *Gewerbeformular*. On a admis qu'il y a succursale quand un entrepreneur fabrique un produit ou le vend en plusieurs lieux ou quand il vend en un endroit les produits fabriqués en un autre endroit à la condition qu'il existe pour la succursale une direction propre.

1. Pour notre enquête en Allemagne, nous avons été aidé par M. le Dr Kauffmann (de Francfort); par M. le Dr Thurn. Rechtsanwalt (de Würzburg); par M. le Dr Löwenstein (de Munich); par M. le Dr M. Rosenfeld (de Berlin) : nous adressons à ces aimables auxiliaires tous nos remerciements.

Les renseignements qui nous intéressent se trouvent dans la *Gewerbliche Betriebstatistik* (Abteilung I, Heft 2). Les tableaux contenus dans cette publication concernent toute l'Allemagne.

Il ressort de ces tableaux[1] que 14 453 entreprises — Hauptgeschäfte — possèdent 34 464 succursales — Zweiggeschäfte. — Parmi ces 34 464 succursales, 31 799 sont des boutiques ou magasins — offenen Läden. — Le chiffre du personnel employé par les maisons mères est de 926 369 ; celui employé par les succursales est de 473 077. Ainsi 14 453 entrepreneurs emploient dans les maisons mères et les succursales réunies 1 399 446 personnes.

Les succursales se répartissent de la façon suivante :

10 435	entreprises ont . . .	1	succursale.
1 897	— . . .	2	—
1 289	— . . .	3 à 5	—
441	— . . .	6 à 10	—
224	— . . .	11 à 20	—
76	— . . .	21 à 31	—
47	— . . .	31 à 50	—
35	— . . .	51 à 100	—
9	— . . .	+ 100	—

Les maisons qui n'ont qu'une ou deux succursales ne peuvent être considérées comme prati-

1. Les chiffres s'appliquent aussi bien aux succursales de fabrication qu'aux succursales de vente.

quant le *Filialsystem* : seules celles qui ont au moins 3 succursales rentrent dans cette catégorie : ce qui fait donc 2 121 entreprises pratiquant le dit procédé. Tels sont les chiffres globaux.

Le plus souvent, les succursales ne sont pas établies dans le même lieu que la maison mère : 5 026 entreprises ont 8 744 succursales situées dans le même lieu et 9 427 firmes ont 25 720 succursales situées dans des lieux différents.

Les succursales sont les plus nombreuses dans les sections suivantes :

1° *Industrie der Nahrungs-und Genussmittel* (alimentation) : 2 981 entreprises, occupant 118 376 personnes, ont 8 875 succursales occupant 78 309 personnes dont 8 826 boutiques occupant 45 278 personnes.

2° *Handelsgewerbe*[1] : 6 076 entreprises occupant 115 591 personnes ont 15 188 succursales occupant 97 210 personnes dont 117 196 boutiques occupant 110 169 personnes.

Les chiffres ci-dessus sont des chiffres globaux; si on les rapproche des chiffres relatifs à un État particulier, à la Prusse, par exemple, on peut faire des constatations intéressantes. La concentration par succursales paraît particulièrement accusée en

1. Cette rubrique concerne les succursales commerciales : les succursales de vente.

Prusse, car sur un total de 34 464 succursales, nous trouvons, pour la Prusse, 21 200 succursales. En Prusse 9 entreprises ont plus de 100 succursales[1].

Nous avons trouvé également en Bavière[2] des chiffres fort intéressants. On a recensé en Bavière, en 1907, 2 548 succursales[3] appartenant à 1 404 firmes. Les maisons-mères occupent 93 183 personnes et les succursales 40 589 personnes.

1 052	firmes ont	.....	1	succursale.
196	—	.....	2	—
104	—	.....	3 à 5	—
23	—	.....	6 à 10	—
22	—	.....	11 à 20	—
5	—	.....	21 à 30	—
1	—	.....	31 à 50	—
1	—	.....	51 à 100	—

C'est dans les sections Nahrungs-und Genussmittel et Handelsgewerbe que nous trouvons le plus de succursales. Dans la première section nous rencontrons 383 firmes possédant 839 succursales et 408 firmes possédant 685 succursales.

Citons les noms de quelques grandes entreprises à succursales : Lœser und Wolff (tabac : 100 suc-

1. Nous remercions M. le directeur du Bureau Statistique de Berlin qui nous a donné ces chiffres.

2. Nous adressons à ce propos nos vifs remerciements à M. le Dr Zahn, directeur du *K. Statistisches Landesamt* (Munich).

3. Rappelons qu'il s'agit là aussi bien des succursales de vente que des succursales de fabrication.

cursales); Neumann (tabac : 20 succursales); Gustave Kaphun (tabac : 48 succursales); Eduard Krüger und Oberbeck (tabac : 100 succursales); Aschinger's Gesellschaft (40 restaurants); Schlieben W und Co (vins, liqueurs : 26 succursales à Berlin); Kaisers Kaffee Geschäft (épicerie — plus de 1 000 succursales); Reichardt (cacao : 100 succursales) ; Salamander (chaussures) ; Mercedes (chaussures : ueber 350 eigene Geschäfte und Verkaufstellen); comme grands magasins à succursales nommons les firmes : Wertheim, Léonard Tietz et Hermann Tietz. Comme coopérative, signalons la *Produktion* de Hambourg qui a environ 125 succursales.

SECTION V

SUISSE

En Suisse, la concentration par succursales n'est pas très développée, la raison de ce fait c'est que, dans ce pays il existe, à cause du *cantonalisme*, une décentralisation très sensible. Cependant les coopératives, elles, ont recours, dans une large mesure, à la vente par succursales. Chaque coopérative a son cercle d'action, sa *zone* où elle peut établir ses maisons de vente. L'Allgemeiner Konsumverein de Bâle est tout à fait typique : elle possède 72 maisons pour l'épicerie et la fruiterie, 26 maisons pour la boucherie et la charcuterie, 5 maisons pour les chaussures et 1 maison pour les articles de ménage. On peut dresser le tableau suivant pour les principales sociétés coopératives de consommation suisses :

Principales Coopératives Suisses.	Nombre de Succursales.
Allgemeine Konsumverein, Bâle.	104
Lebensmittelverein, Zurich	77
Konsumgenossenschaft, Berne	25
Soc. coop. de consommation, Bienne. . . .	14
A reporter.	220

Principales Coopératives Suisses. —	Nombre de Succursales. —
Report.	220
Konsumverein, Frauenfeld.	9
Soc. suisse de cons., Genève.	25
Konsumverein, Liestal.	13
Allg. Konsumverein, Lucerne	26
Soc. coop. de cons., Neuchâtel.	10
Birseckschе Produktion et Konsumgenoss., Obervil	26
Konsumverein, Olten	15
Allg. Konsumgenoss. Schaffouse.	13
Arbeiter-Verein, Töss	14
Soc. coop. de cons., Vevey.	11
Konsumverein, Winterthour.	18
Total.	404

En dehors des coopératives[1] quelques entreprises emploient la méthode des succursales. Donnons les noms suivants : Petitpierre et Cie (épicerie); société Kaiser (la centrale pour la Suisse est à Bâle; c'est la même firme que la Kaisers Kaffee Geschäft d'Allemagne); société Suisse d'alimentation (épicerie); Mercure (épicerie et cafés); Grosch et Greiff (nouveautés) ; Samuel Bell (Bâle — boucherie — plus de 100 succursales); Globus (nouveautés); Jul. Braun (nouveautés).

On pourrait croire que dans l'industrie hôtelière

1. Nous remercions vivement M. Pronier, rédacteur au journal *La Coopération*, qui nous a fourni les plus utiles renseignements pour notre travail.

la concentration est très développée en Suisse : il n'en est rien. Outre la famille Seiler qui possède tous les hôtels du Zermatt (on trouve les hôtels Seiler aux lieux suivants : Mont-Cervin, Mont-Rose, Victoria, Riffelalp, Lac Noir, etc.), signalons la Société de l'Industrie des Hôtels qui exploite 4 grands hôtels à Genève [1].

1. Au moment de mettre sous presse nous croyons utile de compléter notre énumération — pour la France — par la liste suivante :

Alimentation : Alimentation du Poitou. L'Alimentation générale du Sud-Ouest. L'Alimentation Stéphanoise. L'Aiglon. L'Alimentation du Centre. Aiguebelle. Au Girondin. Biard. Boulant. Brasserie Georges. Les Caves générales. Compagnie des Établissements économiques et la Vigneronne réunies. Compagnie Ardennaise d'Alimentation. La Compagnie Beaujolaise. Comptoir Amiénois de l'Alimentation. Comptoir d'Alimentation de Bretagne et de Normandie. Le Comptoir d'Approvisionnement et d'Alimentation du Nord. Les Comptoirs de Bourgogne. Comptoirs économiques de Normandie et de Bretagne. Comptoirs économiques du Pas-de-Calais. Les Comptoirs Français. Les Comptoirs Normands. Couté. Damoy. Debray. Deroche. Docks Ardennais. Les Docks de la Brie. Docks de l'Alimentation. Docks de l'Ouest. Dubonnet. Les Docks de l'Union Française. Docks du Centre. Docks du Nord. Docks Foreziens. Docks Français. Les Docks Lyonnais. Les Docks Rémois. Docks Troyens. Duval. Les Économats du Gâtinais. Eden-Bar. L'Épargne de l'Ouest. L'Épargne de Toulouse. Les Épiceries réunies de Nancy. Les Établissements Brissot du Mans. Établissements de Touraine. Établissements Dubonnet. Établissements Dreux. Etablissements économiques Bisontins. Les Établissements économiques de la Haute-Marne. Les Établissements économiques de la ville de Reims. Établissements économiques de l'Yonne. Établissements économiques de Normandie. Les Établissements économiques du Nord. Établissements économiques Rouennais. Les Établissements économiques Troyens. Établissements Esserlel. Établissements Gery. Établissements Lépine. Établissements Mielle. Établissements Wibaut. Le Familistère du Nord-Est. Le Familistère Parisien. Foucher. Au Girondin. La Grande Épicerie Goulet-Turpain. Les Grands Économats fran-

çais. Hauser et Cie. Laiteries Centrales. Luce. Marquise de Sévigné. E. Mignot. Nicolas. Les Nouvelles Épiceries du Nord. Paris-Médoc. Le Planteur de Caïffa. Potin. La Ruche du Midi. La Ruche Méridionale. La Ruche Picarde. Ruche Stéphanoise. La Ruche Troyenne. La Semeuse du Sud. Société économique d'Alimentation. La Société Bordelaise et Bourguignonne. Société des vins Lextra. Société Française d'Alimentation. Société Française d'Alimentation du Nord. Société Œnophile. Société Laitière Moderne. Société Moderne d'Alimentation. Société Orléanaise d'Alimentation. Société des Docks du Nord. Société des Établissements économiques du Casino de St-Étienne. La Vendangeuse et la Bordelaise réunies. Société des Laits contrôlés. Société des Nouvelles Épiceries du Nord. Société économique d'Alimentation. Société Générale d'Alimentation et d'Approvisionnement. Société Laitière Maggi. Société Nancéenne d'Alimentation. Société Nancéenne de Consommation. Société Roubaisienne d'Alimentation. Union des Docks. L'Union Commerciale de Meaux. — Habillement : Abbott. André. Au Bonheur des Dames. Aux 100 000 corsets. Atuyer. Berthelot. Bisel. Boisselier. Britannia. Bruyas. Charpin. Compagnie Française. Dewachter. Fayard. Faidherbe. Hige-Life. Incroyable. Jeanne d'Arc. 100 000 chemises. Chemiserie Française. Lynes. Manfield. Nil Melius. Perrin. Pinet. Randall. Raoul. Société des Chaussures Françaises. Redfern. Savart. Walk Over. Saxone. Sorosis. — Grands magasins : Au Bon Génie. Belle Jardinère. Esders. Grande Maison. Magasins Modernes. Nouvelles Galeries. Nouvelle Maison. Paris France. Thierry et Sigrand. — Hôtels et Restaurants : Boulant. Duval. Groupe Henry Ruhl. Société des hôtels de l'Étoile. Société des Hôtels Parisiens. Société des Hôtels Splendid, Royal et Excelsior à Aix-les-Bains. Société des Tavernes Pousset, Royale et de l'Opéra réunies. Groupe Mourier (Foyot, Armenonville, Pré Catelan, Café de Paris). Société de Restaurants Parisiens (Pschorr, Augustiner, Weber, Le Rohan). — Divers : Agnel. Balbi. Blanchisserie du Cygne. Bruyer. Carlier. Compagnie Générale de l'Ameublement. Entrepôt d'Ivry. Fichet. Flammarion. Hallu. Kodak. Krieger. Lorenzy-Palanca. Majorel. Miele. Pathé. Polak. Singer. Standart. Teintureries et Blanchisseries de la Méditerranée. Underwood. Thonet. Vuitton.

Comme entreprise possédant des affaires de natures différentes citons la Société des Grands Magasins du Louvre qui exploite les Grands Magasins du Louvre, l'hôtel du Louvre, l'hôtel Terminus, l'épicerie de l'hôtel Terminus, l'hôtel du Palais d'Orsay et l'hôtel Crillon.

CHAPITRE IV

LES MAISONS A SUCCURSALES MULTIPLES ENVISAGÉES DU POINT DE VUE FINANCIER

Nous avons essayé, dans le chapitre précédent, de donner une idée de l'importance des maisons à succursales multiples, en indiquant le nombre de ces maisons et le chiffre de leurs succursales. Maintenant nous devons — autant que faire se pourra — étudier ces entreprises au point de vue financier. Nous avons vu, en quelque sorte, le côté *externe* de ces affaires, il nous faut en voir le côté *interne*. Nous ne pouvons donner ici des chiffres pour toutes les maisons à succursales : il nous suffira de parler des entreprises les plus *importantes* et les plus *typiques*.

Nous envisagerons d'abord l'importance financière de ces entreprises; ensuite leur structure financière; enfin nous essayerons de voir si, à leur sujet, on peut parler d'une « concentration dans la propriété des capitaux ».

SECTION I

IMPORTANCE FINANCIÈRE DES ENTREPRISES A SUCCURSALES MULTIPLES

§ 1. **Angleterre.** — Nous commençons par l'Angleterre car, dans ce pays, le système a atteint un développement véritablement frappant.

A. Alimentation. — 1° *Boucherie.* — La vente par succursales multiples est fort répandue, en Angleterre, dans la boucherie. Ce fait est particulier à ce pays : il tient en partie à cette circonstance qu'en Angleterre la vente des viandes frigorifiées est très importante. De gros importateurs de ces viandes organisent, eux-mêmes, directement, la vente au consommateur. En Belgique, en France, en Allemagne et en Suisse la boucherie semble au contraire résister, avec force, à la concentration.

Colebrock and Co., Ltd, 120, Broad Street, Reading. Cette société a été formée, le 9 septembre 1897, pour continuer l'affaire privée Colebrock, avec un capital de £ 75 000; chaque action étant de £ 1. Sur ces 75 000 actions, il en fut émis

45 000 de préférence et 30 000 ordinaires. Pour les années 1898-99, 1899-1900, les actions ordinaires ont reçu 8 0/0; pour 1900-1901, 1901-02, 10 0/0; pour 1902-03, 9 0/0; pour 1903-04, 10 0/0.

Eastmann's Limited, Charterhouse Street E. C. — Cette firme possède 1 400 boucheries environ : C'est une affaire considérable. La maison Eastmann's achète la viande (non le bétail) et l'importe frigorifiée. La société a été fondée avec un capital de 540 000 actions de préférence et 675 000 actions ordinaires, les unes et les autres de £ 1 chaque. Pour 1911 le chiffre du bilan est de £ 1 307 102, 0,7 et le montant des bénéfices de £ 76 349, 9,8.

W. and R. Fletcher Ltd possèdent en Angleterre 10 magasins de gros — wholesale establishments — et 417 boutiques — retail établishments. Le capital-action est de £ 300 000. Les profits ont été pour 1906 de £ 43 418, pour 1907 de £ 37 267, pour 1908 de £ 24 890, pour 1909 de £ 57 201, pour 1910 de £ 63460.

James Nelson and Sons, Limited, 57 Charterhouse Street, London E. C. — Cette firme, dont le capital est de £ 500 000, possède 1 400 succursales environ, elle achète le bétail en Amérique et ensuite prépare la viande elle-même. Le chiffre du bilan pour 1911 est de £ 1 410 945, 10,2.

River Plate Fresh Meat Company, Limited,

2 Coleman Street E. C. — La compagnie, qui possède plus de 400 maisons, a été fondée en 1882.

2° *Épicerie.* — Burton Son and Sonder Limited, 8, College Street, Ipswich — Cette société fut fondée au capital de £ 200 000, le 4 juin 1897, pour acquérir les affaires de MM. Burton and Son d'Ipswich et de MM. Evatt Sander and Son de Colchester. La firme possède 18 succursales.

Home and Colonial Stores, Limited, 2-4, Paul Street, Finsbury E. C. La société fut fondée en 1895, au capital de £ 1 275 000 ; elle possède plus de 350 succursales.

Hunters the Teamen, Limited, Hyde Road Works, Manchester. La société fut fondée en 1896, au capital de £ 205 000 ; elle possède 139 succursales.

International Tea Company's Stores, Limited, Mitre Square E. C. Fondée en 1895 au capital de £ 1 100 000 ; la société possède 176 succursales.

Hudson Brothers Limited, 95, Colmore Row, Birmingham. La société a été fondée en 1897, le capital est de £ 400 000. Cette firme est pour Londres ce que Potin est pour Paris, elle possède 10 succursales.

Pearks Limited, 6 Bayer Street E. C. La société fut fondée en 1896 au capital de £ 350 000, elle possède 112 succursales.

Lipton, City Road E. C. Cette société a été fondée en 1898 au capital de £ 2 000 000, elle possède plus de 200 succursales. Le chiffre du bilan pour 1909 est de £ 4149 666, 9, 5. La société cultive elle-même le thé à Ceylan.

3° *Liquides (vins, lait, liqueurs). Restaurants.* — Gilbey Wand A. Limited. Cette firme a été fondée en 1862 au capital de £ 1 440 000, elle fait le commerce des vins, bières et liqueurs. Cette société possède 4 000 dépôts ou succursales.

Express Dairy Company Limited. La société a été fondée en 1864 au capital de £ 100 000, elle fait le commerce du lait et possède plus de 50 succursales.

Aylesbury Dairy Company Limited. La société, fondée en 1860 au capital de £ 250 000, fait le commerce du lait.

Maypole Dairy Company Limited, 45, Leonard Street E. C. Le capital de cette société est de £ 1 000 000.

Lockharts Limited. Cette société a été fondée en 1895 au capital de £ 220 000.

Slaters Limited. Cette société a été fondée en 1894 au capital de £ 400 000.

Aerated Bread Company Limited, 24, Eastcheap, E. C. La société a été fondée en 1862 au capital de £ 250 000. Le chiffre du bilan pour 1909-1910

est de £ 283 761, 18, 3; les bénéfices nets pour le même exercice sont de 43 533, 17, 7. Cette société possède 130 restaurants.

J. Lyons and Co Limited. Cette société a été fondée en 1894, au capital de £ 650 000, elle possède 160 restaurants environ à Londres et dans la banlieue. Le chiffre du bilan pour 1909-1910 est de £ 2 323 741, 13, 5.

B. Habillement et Divers. — 1° *Habillement* (*nouveautés, vêtements, chaussures*). — Jackson's Stores Limited, Woodhouse Street Leeds. Cette firme a été fondée en 1895 au capital de £ 120 000, elle possède 45 succursales.

Hope Brothers Limited, 44, Ludgate Hill E. C. Cette société, fondée en 1900 au capital de £ 600 000, possède 22 magasins de nouveautés.

Dans la chaussure, les entreprises à succursales sont très nombreuses, nous pouvons citer les noms suivants : Lilley and Skinner (capital : £ 160 000); les chiffres des bilans de 1909 et 1910 ont été de £ 332 677, 6, 2, et £ 349 054,16. La firme a 80 succursales. — Randall (capital en 1907 : £ 120 000), le chiffre du bilan pour 1910 est de £ 305 447,15,10. La firme a 21 succursales. — Stead and Simpson Limited (capital : £ 250 000); cette firme possède 232 succursales. — Wyles

Brothers Limited (capital : £ 100 000) possèdent 44 succursales. — Salter and Salter Limited (capital : £ 80 000) possèdent 57 succursales. — Lennards Limited (capital : £ 120 000) possède 138 succursales. — Abbott and Sons Limited (capital : £ 120 000), le chiffre du bilan pour l'exercice 1909-1910 est de £ 112 310,18.

2° *Divers* (*tabacs, pharmaciens*). — A. Baker and Co (capital : 200 000), le chiffre du bilan pour l'exercice 1908 est de £ 245 001,05. Cette firme possède environ 50 maisons de vente pour le tabac.

Salmon and Gluckstein, Limited. Cette société, fondée en 1895 au capital de £ 600 000, possède environ 70 maisons de vente pour le tabac. Le chiffre du bilan pour 1909 est de £ 851 303, 7, 11.

Needhams Limited. Cette firme, fondée en 1897 au capital de £ 30 000, possède une trentaine de pharmacies.

Boots Cash Chemists Limited. Cette affaire est divisée en 4 grandes sociétés et possède environ 300 pharmacies. La société Boots Cash Chemists (Eastern) Ltd a été fondée en 1892 au capital de £ 300 000; la société B. C. C. (Lancashire) Ltd a été fondée en 1899 au capital de £ 250 000; la société B. C. C. (Southern) Ltd a été fondée en 1901, au capital de £ 400 000; la société B. C. C,

(Western) Ltd a été fondée en 1897 au capital de £ 210 000.

§ 2. **France.** — Montrons — par quelques exemples précis — quelle est en France l'importance financière des maisons à succursales multiples.

A. Sociétés de grands magasins a succursales multiples. — Comme exemple de firme rentrant dans cette catégorie, nous prendrons Paris-France et les Nouvelles-Galeries.

Paris-France possède 100 succursales et quelques clients. La société anonyme Paris-France a été fondée le 3 mai 1898. Fixé primitivement à 10 millions de francs, le capital social a été élevé peu à peu : aujourd'hui il est de 30 millions divisés en 60 000 actions de 500 francs; 23 500 obligations de 500 francs 5 0/0 ont été émises. Les dividendes distribués ont été pour l'exercice 1900-1901 de 52,50; pour 1905-1906 de 52,50; pour 1910-1911 de 55 fr. Les cours moyens des actions et des obligations ont été respectivement en 1900 de 730,76 et 511,46; en 1905 de 966,88 et 515,80; en 1910 de 1 183,34 et 515,49; en 1911 de 1 404,91 et 512,11.

La société française des Nouvelles Galeries Réunies fut fondée en 1897. D'après les sta-

tuts les opérations de la société consistent :

1° A fabriquer, acheter et vendre, en gros ou en détail, soit pour compte de la Société, soit pour le compte de tiers, avec ou sans commission, toutes espèces de marchandises généralement quelconques sans exception ;

2° A se charger de tous payements et recouvrements pour le compte d'autrui, soit au moyen de chèques, soit de toute autre manière ;

3° A fournir ou à recevoir des fonds ou des avances, soit en comptes courants, soit sur effets, actions, warrants ou autres valeurs; à faire, tant activement que passivement, toutes opérations de banque ; à prêter ou à emprunter, en conférant et en acceptant s'il y a lieu toutes garanties hypothécaires ou mobilières ;

4° A acheter, vendre, échanger, louer, avec ou sans promesse de vente, démolir, construire, modifier, aménager tous immeubles au mieux des intérêts de la société, et à s'intéresser directement ou indirectement à toutes opérations se rattachant à des immeubles ;

5° A favoriser la fusion de diverses sociétés ou compagnies et entreprises particulières, soit par voie d'annexion à la présente Société, soit par voie d'alliance, soit par tout autre moyen ;

6° A liquider s'il y a lieu, la portion de l'actif

nécessaire à l'acquit du passif de la Société des Grands Bazars Réunis et des sociétés qui fusionneront avec la présente.

7° A établir des agences, comptoirs, factoreries et succursales tant à Paris que dans les autres villes de France, des colonies françaises et de l'étranger ;

Le capital social fixé à l'origine à 7 500 000 fr. est aujourd'hui de 39 millions représentés par 78 000 actions de 500 fr. entièrement libérées et au porteur. 24 000 obligations de 500 fr. 4 0/0 ont été émises. Les dividendes distribués ont été pour l'exercice 1900-1901 de 50 fr., pour 1905-1906 de 52, 50, pour 1910-1911 de 55 fr. Les cours moyens des actions et des obligations ont été respectivement : en 1900 de 768,34 et 421,97; en 1905 de 811,69 et 460,85; en 1910 de 1 238,31 et 488; en 1911 de 1 403,06 et 489,28.

B. Habillement. — Dans cette branche nous citerons les chaussures « Incroyable » qui ont 140 succursales. La société anonyme des chaussures « Incroyable » a été fondée en 1896. Nous lisons dans les statuts : La société a pour objet l'achat et l'exploitation du fonds de commerce de M. Charpentier, négociant en chaussures, 38, boulevard du Port-Royal, ensemble la clientèle,

l'achalandage, le mobilier et les marchandises existant, tant à Paris, 38, boulevard de Port-Royal, que dans les diverses succursales, ainsi que la propriété de la marque « Incroyable ».

Elle pourra adjoindre à cet établissement la vente ou la fabrication de toutes chaussures, l'installation de nouvelles succursales, en un mot tout ce qui se rattache au genre de commerce exercé actuellement par M. Charpentier. Elle pourra s'intéresser, de quelque façon que ce soit, tant à titre d'actionnaire que d'associée ou de commanditaire à toute entreprise de fabrication ou de vente de chaussures.

Le capital social est de 1 500 000 fr. divisé en 15 000 actions de 100 fr. Les dividendes distribués ont été pour l'exercice 1900-1901 de 12,50; pour 1905-1906 de 12,50; pour 1910-1911 de 12,50. Les cours moyens des actions ont été en 1900 de 132,10; en 1905 de 187,42; en 1910 de 237,46; en 1911 de 237,71.

C. Alimentation. — Les maisons françaises à succursales multiples sont nombreuses et importantes dans le commerce de l'alimentation et surtout de l'épicerie. Tantôt on se trouve en présence d'entreprises qui ont un nombre considérable de petites succursales; tantôt il s'agit de firmes qui

possèdent seulement quelques grandes succursales.

Comme entreprises à succursales nombreuses nous pouvons citer les noms suivants. Les Docks Rémois — environ 500 succursales — ont un capital représenté par 25 000 titres ayant une valeur nominale de 100 fr. chacun; le dernier cours (en novembre 1912) des actions était de 1 430 fr. et le dernier dividende (pour l'exercice 1911-1912) a été de 65 fr. Les Épiceries Réunies ont un capital représenté par 10 000 titres ayant une valeur nominale de 100 fr. chacun; le dernier cours (en novembre 1912) des actions était de 249 fr. et le dernier dividende (pour l'exercice 1911-1912) a été de 12 fr. Les Établissements Économiques de la ville de Reims ont un capital représenté par 2 600 titres ayant une valeur nominale de 100 fr. chacun; le dernier cours (en novembre 1912) des actions était de 805 fr. et le dernier dividende (pour l'exercice 1911-1912) a été de 50 fr. Les établissements Goulet Turpin — environ 300 succursales — ont un capital représenté par 17 000 titres ayant une valeur nominale de 100 fr. chacun; le dernier cours (en novembre 1912) des actions était de 335 fr. et le dernier dividende (pour l'exercice 1911-1912) a été de 17 fr. Les établissements B. Mielle et Cie ont un

capital représenté par 20 500 titres ayant une valeur nominale de 100 fr. chacun ; le dernier cours (en novembre 1912) des actions était de 600 fr. et le dernier dividende (pour l'exercice 1911-1912) a été de 28 fr.

Les firmes importantes possédant seulement quelques succursales qui sont de « grands magasins d'épicerie » sont Couté, Potin, Damoy. La firme Potin, société en nom collectif au capital de 22 millions, fait peut-être entre 80 et 100 millions d'affaires par an.

La Société Julien Damoy fut fondée en 1905. Son objet est le suivant : l'exploitation des établissements de fabrication, préparation et vente en gros et en détail des produits alimentaires à Paris, Levallois, Ivry, Saint-Denis, Saint-Mandé, Clichy et Rueil. Fixé à l'origine à 8 millions de francs le capital fut porté en 1907 à 10 millions et l'assemblée générale du 16 décembre 1911 a décidé de porter le capital social à 20 millions de francs. Les dividendes distribués ont été en 1906-1907 de 30 fr. ; en 1909-1910 de 25 fr. ; en 1910-1911 de 30 fr. Le cours moyen des actions a été pour 1911 de 554 fr. 20.

Comme entreprise à succursales multiples tout à fait typique, il nous faut citer les établissements Duval.

La Société anonyme des Établissements Duval a été fondée en 1867. La société a pour objet :

1° L'exploitation des établissements de boucherie, fondés à Paris par M. Duval;

2° L'exploitation des établissements de bouillon-restaurant appartenant à M. Duval, et par lui fondés à Paris, d'après un type uniforme et suivant une organisation spéciale;

3° L'exploitation ou le développement de tous établissements annexes de ceux ci-dessus indiqués, fondés ou à fonder, et devant concourir à la prospérité des affaires sociales, tels que boulangeries, entrepôts de vin, services de transports et autres établissements du genre de ceux apportés par M. Duval à la société;

4° La création de tous établissements nouveaux, dans un rayon suffisamment éloigné des établissements actuels, afin qu'ils ne puissent se nuire les uns aux autres;

5° L'acquisition de tous terrains, la construction de tous immeubles, dans le cas seulement où les intérêts de la société commanderaient cette mesure;

6° La prise à bail principal de tout immeuble dans lequel un établissement de la société serait installé, s'il y a lieu.

En vertu d'un traité du 15 janvier 1883, approuvé par les Assemblées générales et respec-

tives des deux sociétés intéressées, la Société des Établissements Duval a absorbé par voie de fusion la Compagnie des Bouillons de Paris, constituée le 3 mars 1878, au capital social de 5 millions entièrement versé et dissoute et mise en liquidation par décision de l'Assemblée générale du 31 janvier 1883. Cette fusion a eu lieu au moyen de l'apport par la Compagnie des Bouillons de Paris de tout son actif à la Société des Établissements Duval, à la charge d'acquitter son passif et ce moyennant l'attribution de 2 500 actions nouvelles entièrement libérées de cette dernière Société, en échange des 10 000 actions Bouillons de Paris.

Le capital est de 4 750 000 fr. divisé en actions de 500 fr.; 9 500 obligations de 500 fr. 4 0/0 ont été émises. Les dividendes distribués ont été pour 1868, de 59 fr. 50; pour 1880, de 98 fr.; pour 1890, de 90 fr.; pour 1900, de 220 fr.; pour 1905, de 90 fr.; pour 1910, de 70 fr., Les cours moyens des actions ont été : en 1869, de 696,88; en 1880, de 1 256,55; en 1890, de 2 135,41; en 1900, de 2 865,50; en 1905, de 1 910,43; en 1910, de 1 353,20. Les cours moyens des obligations ont été de 509,38 en 1900; de 510,14 en 1905; de 500,07 en 1911.

D. Hotels. — Les « entreprises à établissements

multiples » prennent dans l'industrie hôtelière une place de plus en plus grande.

Une entreprise tout à fait originale, c'est la *Société des Hôtels de l'Étoile*. Cette société exploite 8 hôtels : à Paris, les hôtels : Astoria, Campbell, Beausite, Columbia, Malesherbes, Autriche ; à Trouville, les hôtels : Roches Noires et Bellevue. La société est une société anonyme au capital de 4 750 000 fr. (siège social : 47, avenue de Friedland à Paris). Les bénéfices furent, pour l'exercice de 1910, de 700 300 fr. 29 ; et pour 1911, de 669 294 fr. 24.

Un autre groupement tout à fait remarquable est celui auquel est attaché le nom de M. H. Ruhl. Nous verrons dans la section que nous consacrons à la *structure financière* les liens qui unissent les différents établissements. Contentons-nous ici de donner quelques chiffres relatifs au groupement en question.

La Société des Hôtels Réunis exploite l'hôtel Royal de Nice, l'hôtel Royal à Dinard, l'hôtel du Grand Condé à Chantilly. Le capital social est de 2 250 000 fr. représenté par 22 500 actions de 100 fr. chacune. Les bénéfices produits par l'hôtel Royal de Nice ont été de 175 588 fr. 34 en 1910 et de 233 629 fr. 38 en 1911 ; ceux produits par l'hôtel Royal à Dinard ont été de 128 522 fr. 13 en 1910

et de 151 424 fr. 72 en 1911 ; ceux produits par l'hôtel du Grand Condé à Chantilly ont été de 59 116 fr. 58 en 1910 et de 59 600 fr. 44 en 1911. La Société anonyme du Carlton Hôtel de Cannes, au capital de 2 millions, exploite le Carlton Hôtel de Cannes. La Société d'Hôtels et de Restaurants de luxe, au capital de 500 000 fr., exploite l'Hôtel Royal à Maisons-Laffite. La Société du Paris Carlton Hôtel Ltd exploite le Carlton Hôtel à Paris, l'Hôtel Scribe à Nice. La Société Henry Ruhl et C[ie], société en commandite, par actions, au capital de 6 600 000 fr., exploite le Grand Hôtel et le Casino à Cabourg, le High Life Casino à Dinard, le Casino municipal à Cannes. La Société du Casino municipal de Beausoleil exploite le Casino municipal de Beausoleil. La Société anonyme de l'Hôtel des Anglais exploite l'Hôtel Ruhl à Nice et l'Hôtel Ruhl à Vichy.

§ 3. **Allemagne. Belgique. Suisse.** — A. Allemagne. — En Allemagne, il existe des entreprises fort importantes qui emploient le système des succursales. Cette méthode est pratiquée même par les grands magasins de Berlin : Wertheim a 5 maisons (3 à Berlin même, 1 à Stralsund, 1 à Rostock), Hermann Tietz a 13 maisons (3 à Berlin, 3 à Munich et 7 dans le reste de l'Allemagne). Ce

fait est à noter. Nos grands magasins parisiens au contraire paraissent se refuser à se séparer en plusieurs tronçons ; cette année (1912) le Bon Marché, le Louvre, les Galeries Lafayette, le Printemps, se sont tous agrandis : aucun n'a créé une succursale. Directeurs parisiens et directeurs berlinois ont sur cette question des opinions différentes : les premiers soutiennent en effet que, vu la nature des marchandises qui sont en partie soumises aux lois de la mode, il est impossible d'avoir une succursale; les seconds démontrent par le fait que l'impossibilité en question est plus théorique que pratique. Citons comme entreprises allemandes à succursales multiples l'Allgemeine Elektricitäts Gesellschaft et l'Aschinger's Aktien-Gesellschaft.

L'Allgemeine Elektricitäts Gesellschaft[1] — A. E.

1. *Allgemeine Elektricitäts-Gesellschaft*, Berlin,

Le capital a été augmenté de M. 26 millions (principalement pour achat U. E. G.) en 1904, de M. 14 millions à fin 1905, dont la prime de M. 12 1/2 millions a été portée aux réserves; ces deux émissions ont porté le capital à M. 100 millions. Enfin il a été décidé en septembre 1910 de porter le capital-actions à M. 130 millions; par émission de 30 000 actions nouvelles avec droit au demi-dividende pour l'exercice 1910-11. Sur ce chiffre : 1° 8 777 actions ont été cédées au pair à MM. Th. et Max von Guilleaume contre remise par eux de : M. 16 millions actions nominales Felten et Guilleaume-Lahmeyerwerke A. G. ex. divid. au 1[er] janvier 1910; — 2° 11 223 actions ont été cédées au pair à la Société Fenten et Guilleaume-Lahmeyerwerke contre remise de M. 10 millions d'actions nominales d'une nouvelle société à constituer à Francfort qui possédera les immeubles, machines, etc. (non compris les dettes et rentrées de fonds pour livraisons), appartenant à Francfort

G. de Berlin — au capital de M. 130 millions, pratique le système des succursales soit de vente, soit de fabrication. Les bénéfices ont été pour 1907-

(Dynamowerk) à la Société ci-dessus mentionnée ; — 3° 10 000 actions furent prises à 200 0/0 par deux banques qui les offrirent aux anciens actionnaires à 210 0/0 à raison de 1 000 actions nouvelles pour 10 000 actions anciennes. Les principales branches d'activité de la Société sont : construction de machines (1909-10 : 72 460 machines et transformateurs pour 1 476 623 HP, contre 1 239 639 en 1908-09), turbines (174 pour 363 188 HP, contre 226 507 en 1908-09), appareils divers, signaux, câbles (23 000 tonnes de cuivre employées contre 19 500 en 1908-09) ; usines génératrices, 1909-10 : 226 600 HP contre 161 415 HP, en 1908-09 ; les installations d'usines en cours atteignent 324 400 HP, contre 328 860 en 1908-09 ; chemins de fer et locomotives électriques. Au 1[er] juillet 1910, la Société employait 41 663 personnes (33 056 en 1909). Les titres figurant au bilan sont passés à des cours très inférieurs à ceux cotés ; au prix d'inventaire (fonds d'état et communaux non compris), ils rapportent 9,673 0/0. 2 343 brevets et modèles appartiennent à la Société ou à ses filiales.

Profits et pertes. — *Bénéfice* en 1907-08 : M. 17 835 744 ; en 1908-09 : 18 672 060 ; en 1909-10 : 21 111 174, et avec solde précédent : M. 21 478 490, dont à déduire : frais d'administration 478 002, impôts 2 037 492, amortissements 537 770, reste bénéfice net : M. 18 425 226 ainsi employé : dividende 14 0/0, M. 14 millions, tantièmes 500 000, réserve (Rückstell) 1 million, réserve pour impôt sur les talons 1 million, gratifications, fonds d'assistance, bienfaisance 1 500 000, à nouveau 425 226.

Actif au 30 juin 1910 : titres divers d'un nominal d'environ M. 66 millions : M. 36 338 824, 16 796 actions-banque ; pour entreprises électriques à Zurich 8 937 858 ; usines, tramways, etc., 1 598 863 ; compte consortial 3 627 555 ; caisse, portefeuille, cautions 7 862 128 ; avoir en banques, etc., débiteurs 116 036 246 ; bâtiments d'administration 2 690 208 ; fabriques diverses, y compris les matériaux et produits mi-fabriqués 52 056 028 ; produits ouvrés ou en ouvrage 28 130 150 ; brevets, inventaire, assurance 3 ; total : M. 257 277 863, contre *passif* : capital-actions M. 100 millions, réserves 50 millions, obligations 50 935 500, fonds de secours 8 927 321, créditeurs 27 823 614, autres comptes 1 166 202, profits et pertes 18 425 226, somme égale.

1908 de M. 17835744; pour 1908-1909 de M. 18 672 060; pour 1909-1910 de M. 21 111 174.

L' « Aschinger's Aktien Gesellschaft » possède 40 restaurants à Berlin. Le compte de l'exploitation générale fait ressortir un gain brut de M. 4 460 977,85 pour 1909 et de M. 2 960 017,90 pour 1911.

Comme coopérative allemande pratiquant la vente par succursales citons la célèbre coopérative de Hambourg « die Produktion », *la coopérative géante*[1]. Cette coopérative possède environ 100 succursales (épiceries, boucheries, boulangeries, fruiteries). Le treizième rapport relatif à l'exercice 1911 prouve la force merveilleuse de cette société. Les membres ont augmenté en une année de 8 618, ce qui donne un total de 57 930 fin 1911. Le chiffre de vente a augmenté en un an de M. 3 404 621, ce qui porte le total à un peu plus de 20 millions de francs. La moyenne d'achat par sociétaire est de M. 295. Signalons que la Produktion a obtenu dans le commerce de la boucherie des résultats tout à fait notables : fin 1910 elle possédait 12 succursales de boucherie. Lors de la visite que nous avons faite à la coopérative nous avons pu admirer l'organisation technique de ce commerce

1. Nous remercions le secrétaire de la *Produktion* pour son aimable accueil.

au siège social où se trouvent des chambres frigorifiques d'une construction toute moderne. La boucherie a débité en 1911 pour M. 5 023 500 de marchandises. On vient de créer un service de conserves de viande qui est appelé à un grand développement. Indiquons également que la boulangerie est aussi organisée d'une manière remarquable au point de vue hygiène et propreté : ceux qui croient que la fabrication du pain doit être le fait du petit entrepreneur n'ont qu'à visiter la Produktion pour se convaincre de leur erreur : ils verront quelle est la supériorité de la technique de la boulangerie dont nous parlons sur celle du petit boulanger du coin. Le débit du pain a dépassé en 1911 deux millions de francs. La politique financière de la Produktion est particulièrement intéressante. Le capital-action (à 30 fr. par membre, sans intérêt) est fin 1911 de M. 891 824, soit une augmentation de M. 144 419 sur 1910. Les versements à la caisse d'épargne ont atteint M. 6 978 373, le chiffre afférent au fonds d'habitation est de M. 141 141 ; l'état de caisse du fonds de prévoyance individuelle est de 854 910 et les retraits de M. 327 057 ; le chiffre du fonds de réserve et du fonds spécial est de M. 222 372. Le capital propre atteint donc M. 1 114 745. La valeur des immeubles est de 6 532 152 dont 1 764 409 d'hy-

pothèques. La Produktion a pu accumuler ces fonds, car elle n'a jamais distribué plus de 5 0/0 de ristourne.

Grâce à cette politique la société a pu construire des logements. Jusqu'à fin 1911 elle a construit des immeubles contenant 736 logements; *36 de ses succursales se trouvent dans ses immeubles* : ce fait est à noter, c'est un exemple remarquable d'une entreprise qui, au lieu d'être locataire, est propriétaire de ses succursales. Enfin pour donner une idée complète de l'activité et de la force de cette coopérative, indiquons qu'elle vient d'occuper une propriété agricole de 399 hectares qu'elle transformera en une ferme modèle qui possèdera bétail, lait, légumes, fruits, etc. Indiquons qu'un impôt spécial ayant été voté *contre* la coopérative, cette dernière a dû pour y échapper se transformer juridiquement en société d'escompte. Au 1er octobre 1911 tous les services commerciaux sont passés à la Société commerciale du même nom.

B. Belgique. — La société belge des Grands Magasins Léonhard Tietz est à citer; elle a été constituée en 1908. Le capital social a été fixé à 6 millions de francs représenté par 12 000 actions de capital de 500 fr. chacune et 6 000 actions de

jouissance ont été créées. Le bénéfice de l'exercice 1909 a été de 891 823 fr. 03.

La société The Continental Bodega Company, fondée au capital de 1 200 000 fr., dont le siège est à Bruxelles, possède sur le continent 139 succursales et 2 500 dépôts. Le chiffre du bilan pour l'exercice 1910 est de 2 871 059 fr. 79; le bénéfice brut réalisé par les succursales est de 1 677 354 fr. 51 et le bénéfice net — toujours pour l'exercice 1910 — est de 214 027 fr. 47.

C. Suisse. — En Suisse, nous l'avons vu, ce sont les coopératives qui sont intéressantes à étudier au point de vue de la vente par succursales. Prenons donc comme exemple la coopérative de Bâle.

L'Allgemeiner Konsumverein — Bersigstrasse, 14, Bâle — comptait, en janvier 1911, 32 644 sociétaires; le chiffre d'affaires en 1911 a atteint 23 055 367 fr. La société a fabriqué (ces chiffres concernent toujours 1911) 3 701 761 kilos de pain, 67 431 kilos de fromage, 15 871 kilos de beurre, 261 362 bouteilles d'eaux minérales. Elle a vendu 251 524 kilos de beurre et 189 400 kilos de fromage. La société possède 72 succursales pour l'épicerie, 26 pour la boucherie, 5 pour la chaussure, 1 pour les articles de ménage.

Le chiffre moyen d'affaires fait par les succursales d'épicerie varie entre 80 000 et 250 000 fr. par an. Le total des loyers payés par la coopérative a été en 1911 de 159 790 fr. 85. Le total des impôts payés en 1911 a été de 51 026 fr. 40.

SECTION II

STRUCTURE FINANCIÈRE

Les quelques chiffres que nous avons donnés, dans la section précédente, montrent l'importance au point de vue financier des maisons à succursales multiples. Essayons maintenant d'esquisser la *structure financière* de ces entreprises qui, tantôt sont des affaires privées, tantôt sont montées en sociétés à caractère capitaliste ou coopératif.

Cette question de la structure financière appelle deux remarques principales.

Premièrement on peut dire qu'il existe une loi de transformation des entreprises privées en sociétés.

En second lieu, il faut noter que la concentration s'effectue tantôt grâce à de véritables succursales, tantôt grâce à des filiales.

§ 1. **La loi de transformation des entreprises privées en sociétés.** — Au cours de notre enquête, nous avons souvent observé cette transformation des affaires privées en sociétés. La raison de cette

métamorphose : c'est le besoin de capital. Quand une affaire prospère, il arrive souvent que son fonctionnement exige un emploi de capitaux plus considérables que ceux possédés par un particulier : on se trouve là en présence d'une véritable *loi*.

Dans les statuts des grandes sociétés anglaises nous trouvons souvent cette phrase « the company was registered... to acquire the business of Messrs. » — la société a été enregistrée... pour acquérir les affaires de Messieurs... — En Angleterre durant les années 1895, 1896, 1897 ces transformations ont été particulièrement nombreuses. Citons comme société-type, née du procédé en question, la firme Nelson : nous lisons dans les statuts : « The company was registered May 10, 1883, to acquire the business of sheep-farmers, preservers of meat for exportation of Messrs. Nelson Brothers and Williams... » En France, donnons deux exemples. Les chaussures « Incroyable » ont été créées par M. Charpentier : en 1896 une société anonyme — la société des chaussures « Incroyable » — a été fondée dans le but « d'acheter et d'exploiter le fonds de commerce de M. Charpentier, négociant en chaussures, 38, boulevard de Port-Royal ». La firme Le Planteur de Caïffa a été fondée en 1890 par M. Cahen : elle vient d'être transformée en

société anglaise : The Anglo Continental Supply Co. Limited [1].

En Belgique les magasins possédés par M. Léonhard Tietz sont devenus la « Société anonyme des Grands Magasins Léonhard Tietz » fondée le 29 septembre 1908.

On pourrait citer à l'infini des exemples de cette nature. Il nous suffit de faire remarquer qu'il existe deux procédés de concentration : créer de grandes entreprises nouvelles, agrandir des entreprises déjà existantes. Cette seconde méthode dont nous parlons en ce moment a été souvent employée. Il serait intéressant de préciser dans quelle mesure on y a eu recours; mais nous n'avons pas de documents nous permettant de dire sur tant de grandes sociétés à succursales multiples, tant ont été des affaires nouvellement crées et tant ont été des affaires simplement *agrandies*.

Ce système attire quelques observations. Au début, la forme sociale n'est pas toujours bonne, la réussite dépend souvent de l'habileté *d'un* entrepreneur qui *crée* l'entreprise. Puis quand l'entreprise fonctionne à souhait, sa transformation en société est possible : l'entrepreneur se métamorphose alors souvent en directeur, en directeur

1. Voir le *Financial News* (n° du 19 novembre 1910), cité par M. Martin Saint-Léon, *op. cit.*, p. 36.

qui continue à s'occuper avec zèle d'une affaire qu'il a créée, et dont il possède le mécanisme. Il semble en un mot que toute entreprise puisse traverser ces deux stades — stade où elle est une affaire privée, stade où elle est montée en société — pour son plus grand avantage.

§ 2. **Fusions. Filiales.** — Les modalités de la concentration que nous étudions sont diverses.

Tout d'abord une société ou un entrepreneur privé peut fonder des succursales créées de toutes pièces.

En second lieu, l'entreprise à succursales peut s'agrandir, augmenter le nombre de ses maisons en absorbant d'autres entreprises plus petites : dans ce cas il y a fusion pure et simple. Les entreprises fusionnées, englobées, amalgamées, perdent leur individualité.

En troisième lieu, on peut se trouver en présence de sociétés qui sont juridiquement distinctes les unes des autres mais qui sont liées en fait les unes aux autres par des attaches de différente nature.

La première forme de concentration ne nécessite, pour le moment, aucune explication particulière : il en est autrement des deux autres formes

que nous venons d'indiquer et qui constituent de véritables trusts[1].

A. Fusions. — Le mécanisme des fusions est le suivant. La société qui opère les fusions achète des entreprises : le prix est soldé soit en espèces, soit en papier — en actions de la société — soit à la fois en espèces et en papier. Ce système a été pratiqué par de grandes entreprises à succursales.

La Société des Établissements Duval a ainsi absorbé, le 15 janvier 1883, la Compagnie des Bouillons de Paris. Cette fusion a eu lieu au moyen de l'apport par la Compagnie des Bouillons de Paris de tout son actif à la Société des Établissements Duval, à la charge d'acquitter son passif et ce moyennant l'attribution de 2 500 actions nouvelles entièrement libérées de cette dernière société, en échange de 10 000 actions Bouillons de Paris.

La Société française des Nouvelles Galeries Réunies a pratiqué, sur une large échelle, le système des fusions. Elle a notamment absorbé : la Société Maubé aîné, exploitant, sous le nom de Maison Universelle, divers fonds de commerce sis à Avignon, Carpentras et Valence, qui a reçu

1. Sur les trusts voir l'excellent ouvrage de M. Ét. Martin Saint-Léon, *op. cit.* Voir également de Rousiers, *Les Syndicats industriels de production en France et à l'étranger*, Paris, 1912.

2000 actions[1]; la Société des Nouvelles Galeries de Rouen qui a reçu 2 500 actions; la Société Lehman, Concorbe et Demogé (grand Bazar à Limoges) qui a reçu 1 120 actions; la Société des Nouvelles Galeries de Bordeaux qui a reçu 7 568 actions; la Société des Nouvelles Galeries d'Amiens qui a reçu 20 000 actions; la Société des Grands Magasins des Nouvelles Galeries de Montpellier qui a reçu 2 800 actions; la Société des Nouvelles Galeries de France qui a reçu 16 000 actions; les Galeries Modernes, les Galeries de Jaude, les Nouvelles Galeries de l'Avenue de Clichy, les Immeubles industriels et commerciaux qui ont reçu 8 000 actions.

Les Nouvelles Galeries et Paris-France ont conclu une entente et d'ici quelque temps ces deux sociétés seront remplacées, par une troisième : la Société Française de Magasins Modernes. Pour effectuer progressivement cette opération le procédé de la fusion est employé. Durant l'exercice 1906-1907, Paris-France reçoit 708 900 fr. d'actions de la Société Française de Magasins Modernes en échange de l'apport de ses succursales de Dax et de Tarbes. Durant l'exercice 1907-1908, Paris-France a apporté à la Société française de Magasins Modernes ses succursales d'Auch, Pau et Oléron; cette ces-

1. Ces actions sont de 500 fr.

sion a été faite contre attribution de 4122 actions de 100 fr. Durant l'exercice 1908-1909, Paris-France a apporté à la Société Française de Magasins Modernes sa maison de Lorient « Paris-Morbihan » : cet apport a été rémunéré par 1531 actions de 100 fr. Enfin, durant l'exercice 1910-1911, Paris-France a apporté à la Société Française de Magasins Modernes, sa succursale « Paris-Agen » en échange de 4885 titres. Ces différentes fusions auront lieu, paraît-il, lorsque les passifs sont éteints. La Société Française de Magasins Modernes constituera, quand toutes les fusions auront eu lieu, un exemple de *concentration commerciale remarquable.*

B. Filiales. — Nous appelons filiales des entreprises nominalement indépendantes, mais attachées en fait à une autre entreprise, par des liens de diverse nature. En général le lien est le suivant : une entreprise possède la majorité des actions d'une autre entreprise[1] ou bien il y a *échange* d'actions entre deux entreprises. Le lien en question peut être différent : il peut y avoir filiales lorsque deux entreprises s'intéressent aux mêmes affaires, deux banques peuvent, par exemple,

1. Cette forme de concentration est analogue, parfois identique au holding trust.

prendre part aux mêmes émissions de valeurs; il peut y avoir filiales également lorsque plusieurs entreprises sont dirigées par le même directeur : c'est le cas des différents hôtels administrés par M. Henry Ruhl; il peut y avoir filiales quand ce sont les mêmes personnes qui siègent dans les divers conseils d'administration[1].

Ce procédé présente des avantages multiples. Il permet à des sociétés de s'adapter au milieu juridique où elles sont situées. Il offre en second lieu un gros avantage : c'est d'établir, dans une entreprise, des « cloisons étanches » qui empêchent la non réussite d'un des établissements de porter dommage aux autres. Une des branches ne prospère-t-elle pas? on la coupe et le tronc n'en souffre pas. Cette structure se rencontre dans les grandes affaires : grands hôtels, grands magasins.

Hermann Tietz contrôle ainsi 52 sociétés. L'Allgemeine Elektricitäts Gesellschaft a 32 sociétés

1. Ce dernier genre de lien est très fréquent. M. Charmont dit avec justesse en parlant des sociétés par actions : « Il suffit d'ouvrir un almanach financier pour s'apercevoir que les mêmes noms se retrouvent dans la plupart des conseils d'administration. Pour ne parler que du passé, un des Pereire administrait 19 comcompagnies représentant un capital de 4 milliards; une même famille avait en mains une cinquantaine de compagnies. En 1863, 183 personnes disposaient du sort d'un certain nombre de sociétés de banques, canaux, usines, dont le capital dépassait 50 milliards. » Voir Joseph Charmont, *Les Transformations du Droit civil*, p. 33.

filiales réparties dans tous les pays[1]. L'A. E. G. a pratiqué la politique d'*échange* d'actions. En effet, il a été décidé en septembre 1910 de porter le capital-actions à M. 130 millions; par émission de 30 000 actions nouvelles avec droit au demi-dividende pour l'exercice 1910-11. Sur ce chiffre: 1° 8 777 actions ont été cédées au pair à MM. Th. et Max von Guilleaume contre remise par eux de M. 16 millions actions nominales Felten et Guilleaume-Lahmeyer werke A. G. ex. dividende au 1er janvier 1910; 2° 11 223 actions ont été cédées au pair à la Société Felten et Guilleaume Lahmeyerwerke contre remise de M. 10 millions actions nominales d'une nouvelle société à constituer à Francfort qui possédera les immeubles, machines, etc. (non compris les dettes et rentrées de fonds pour livraisons) appartenant à Francfort (Dynamowerk) à la société ci-dessus mentionnée.

La Fabrique de Produits alimentaires Maggi (siège social à Kempttal, canton de Zurich, Suisse) est intéressée dans différentes sociétés indépen-

1. Ces renseignements nous ont été fournis à Berlin, au siège social : « Hierhin gehören heute 32 Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftpflicht, nebst 33 Installationsbureau, 10 Ingenieurabteilungen im Inlande sowie 90 Bureaus im Auslande. Dazu kommen ferner 42 Vertretungen im aussereuropäischen Ländern. Die Bureaus eines Landes stehen wieder unter einem Hauptbureau, das mit der Zentralabteilung im Berlin verbunden ist. »

dantes, crées sous ses auspices à l'étranger, dont les plus importantes sont : 1° Maggi Gesellschaft mit beschränkter Haftung, à Singen et Berlin, qui possède la licence de fabrication et de vente des produits Maggi pour l'Allemagne et ses colonies, et pour la Suède, Norvège, Danemark et Russie; Cap. M. 4 000 000 (4 756 250 fr.); 2° Compagnie Maggi, à Paris, au capital de 2 000 000 fr., qui possède la même licence pour la France et ses colonies et pour la Belgique; 3° Société des Boissons hygiéniques, à Paris, au capital de 12 500 000 fr., entièrement versés et 3 000 000 fr. d'obligations 4 0/0. Cette société s'occupe, depuis 1903, surtout de la vente de lait frais dans Paris. Elle n'est, d'après le rapport, pas encore entrée dans la période de rendement (actions 45 000 000 fr.; obligations 4 0/0 3 000 000); 4° Société immobilière Maggi à Kempttal, au capital de fr. 5 000 000 dont 1 500 000 fr. versés, qui est elle-même intéressée dans la Société immobilière Maggi de Paris (cap. 1 250 000 fr.) et dans la Maggi-Immobilien-Gesellschaft mb. h., à Berlin (capital M. 3 000 000).

Le groupe Henry Ruhl a pratiqué la politique qui consiste à créer plusieurs sociétés juridiquement distinctes; ce groupe comprend la Société des Hôtels Réunis; la Société anonyme du Carlton Hôtel de Cannes; la Société d'Hôtels et de Res-

taurants de Luxe; la Société du Paris Carlton Hôtel Limited; la Société Henry Ruhl et Cie; la Société du Casino Municipal de Beausoleil; la Société anonyme de l'Hôtel des Anglais de Nice; ces sociétés réunies exploitent 14 établissements : les liens qui les unissent les unes aux autres sont les suivants : les mêmes personnes possèdent une partie importante des actions, siègent dans les divers conseils d'administration, pour toutes les sociétés l'administrateur délégué est le même, c'est M. Henry Ruhl.

Dans la chaussure, il existe un groupement intéressant à signaler. La Société Générale des Chaussures Françaises (qui exploite le Chat Noir, le High Life, la Cordonnerie Taitbout — capital 4 500 000 fr. — l'action était cotée, le 12 mars 1913, 149,50), la Société Anonyme des Chaussures Raoul (capital 300 000 fr.), la Société Anonyme des Chaussures Pinet, les Établissements Monteux sont des entreprises juridiquement indépendantes, mais liées les unes aux autres parce que les actions sont — suivant l'expression allemande — *in einer Hand*. Ajoutons que Monteux fabrique pour Raoul comme Dressoir fabrique pour les Incroyables.

SECTION III

LA RÉPARTITION DES TITRES DES SOCIÉTÉS

Nous avons vu que les maisons à succursales multiples constituent une forme de concentration remarquable; mais ces masses énormes de capitaux agglomérés sont-elles la propriété de quelques gros capitalistes ou au contraire appartiennent-elles à un grand nombre de petits ou de moyens capitalistes : telle est la question qui se pose. Autrement dit, la concentration des capitaux qui se manifeste *objectivement*, existe-t-elle aussi *subjectivement*, juridiquement, quant à la propriété? Savoir que le capital de telle société est de 500 millions est évidemment fort intéressant, mais connaître comment sont *réparties* les actions qui représentent ce capital n'est pas moins attachant. Pour répondre à la question ainsi posée, il faudrait posséder des statistiques que nous n'avons pas : il n'y a pas de documents indiquant la *répartition* des titres des grandes sociétés. Cependant en Angleterre les listes des actionnaires peuvent être consultées : nous avons étudié ces listes à Londres au Somerset Haus et en avons retiré quelques indications utiles.

Il serait possible d'utiliser ces documents du Somerset Haus, mais ce serait un travail colossal qui ne pourrait être que l'œuvre d'une collectivité. On verrait ainsi quelle a été l'influence de la création des grandes sociétés, non plus sur le problème économique de la production, mais sur celui de la distribution. Pour les pays autres que l'Angleterre, nous n'avons donc pu avoir que des *impressions* d'ensemble, basées sur nos observations.

Tantôt les titres des grandes sociétés à établissements multiples sont *disséminés* entre les mains de nombreux porteurs ; tantôt au contraire, ils sont *concentrés*. Souvent ce sont les seuls membres du conseil d'administration qui possèdent les titres. Parfois, les titres sont répartis uniquement entre les membres d'une même famille (c'est le cas de la firme belge Delhaize, marque « Le Lion »). Enfin lorsqu'il s'agit d'une entreprise privée qui a été transformée en société, celui qui a vendu son affaire se voit attribuer, en général, comme prix, un paquet de titres qu'il conserve afin de garder la première place dans la direction de la nouvelle société. Prenons l'exemple de la société belge des « Grands Magasins Léonhard Tietz ». Cette société a été fondée au capital de 6 millions de francs, représenté par 12 000 actions de capital de 500 francs chacune ; il a été en outre créé 6 000 ac-

tions de jouissance. Il a été attribué à M. Léonhard Tietz, en rémunération de ses apports, 10 000 actions de capital entièrement libérées et les 6 000 actions de jouissance; les 2 000 actions du capital restantes ont été prises par 11 souscripteurs.

Il arrive aussi également que les titres sont possédés par les directeurs ou gérants des succursales. L'inconvénient de la vente par succursales c'est que le gérant ou directeur, n'étant pas propriétaire de l'établissement qu'il dirige, n'est peut-être pas parfois suffisamment stimulé par l'intérêt personnel. Pour remédier à ce danger, on *intéresse* le directeur, on lui donne un tant pour cent sur les affaires ou sur les bénéfices; mais un système ingénieux, pour éviter l'inconvénient signalé, c'est de faire du directeur ou gérant un gros actionnaire : ayant ses capitaux dans l'entreprise, il dirigera la succursale, qui lui est confiée, avec autant de zèle qu'un entrepreneur autonome. Ce procédé est surtout excellent là où il est indispensable de laisser une certaine initiative au directeur de succursale ; le fait que le directeur possède un certain nombre de titres vient en quelque sorte faire *contrepoids* à la liberté qui lui est laissée. Les sociétés de grands magasins à succursales multiples emploient parfois ce système.

En un mot, la concentration doit être envisagée

non seulement au point de vue de la production, mais aussi au point de vue de la distribution, donc : au point de vue technique et au point de vue juridique. Imaginons une société au capital de 200 000 fr. qui a 10 succursales; supposons que le directeur de chaque succursale possède 20 000 fr. de titres; on se trouvera alors en présence d'une entreprise ayant un caractère tout à fait original puisque chaque directeur aura en même temps la qualité d'actionnaire; ne pourrait-on pas dire, dans cette hypothèse, que l'entreprise capitaliste en question, par certains côtés, aurait un caractère coopératif? Ayant posé ces généralités donnons quelques précisions pour l'Angleterre.

L'Express Dairy Company Limited fut fondée en 1864 au capital de £ 100 000 divisé en 20 000 actions de £ 5; en 1887 les 20 000 actions sont réparties entre 10 actionnaires dont l'un d'eux possède à lui seul 19 897 actions. Les actions de la firme W. and A. Gilbey étaient réparties, en 1893, entre 16 porteurs; en 1910, entre 34 porteurs.

Les titres des autres sociétés anglaises que nous avons étudiées sont en général disséminés : c'est le cas pour Lyons, Lipton (les noms des porteurs sont contenus dans deux gros volumes), Hope Brothers, Albert Baker and Co et Aylesbury Dairy Company.

CHAPITRE V

LE MÉCANISME DES MAISONS A SUCCURSALES MULTIPLES

SECTION I

GÉNÉRALITÉS. — FONDATION ET ÉQUIPEMENT DES SUCCURSALES

Jusqu'ici nous avons essayé d'indiquer ce qu'il faut entendre par « maison à succursales », nous avons montré l'importance de ces maisons, nous en avons aussi dessiné la structure financière : nous connaissons donc maintenant les pièces principales du système : il nous faut voir comment il joue[1].

Pour étudier le fonctionnement du mécanisme en question, il est nécessaire de préciser tout d'abord quel est le rôle de la maison-mère ou si

1. Cf. sur ce point Poupart, *Rev. pol. et parl.*, *op. cit.*; Gemähling, *Rev. d'Éc. pol.*, *op. cit.*; Lavergne, *op. cit.*

l'on préfère de la direction, de la *centrale*, comme disent les Allemands; ensuite nous verrons le rôle de la succursale, le rôle du gérant ou du directeur. La maison-mère donne l'impulsion à tout le mécanisme : c'est elle qui fonde les succursales, qui leur fournit les marchandises, qui touche l'argent produit par la vente. En un mot, c'est elle qui déclanche le processus commercial que Marx indique par cette formule A — M — A', processus où A' est plus grand que A et qui synthétise le commerce. Mais le rôle de la direction peut varier, elle peut laisser une certaine initiative aux gérants, ou au contraire ne leur en accorder aucune : on se trouve en effet en présence de deux conceptions différentes : tantôt on fait de la *décentralisation* administrative, tantôt on n'en fait pas.

§ 1. **La fondation des succursales..** — A. L'AMALGAMATION. — On peut fonder des succursales de deux façons ; on peut : ou bien acheter un ancien fonds, ou bien installer de toutes pièces une succursale.

Si l'on achète un ancien fonds on a recours à un procédé fort intéressant au point de vue de la concentration. On voit en effet cette concentration se manifester d'une manière palpable : *on voit la*

concentration se faire. Un petit épicier vend, par exemple, son fonds à une grande société d'alimentation à succursales multiples : cette petite épicerie, jadis indépendante, se métamorphose en succursale de la grande société : le petit commerçant est *englobé, absorbé* par la grande entreprise. Ce système est, en définitive, le procédé employé sur une large échelle par les banques : c'est le procédé d'*amalgamation.* Ce moyen technique de concentration a pour toutes les branches du commerce les mêmes avantages que pour la banque[1], avec lui la grande entreprise est assurée d'une certaine clientèle; elle supprime du coup un concurrent; elle peut même, après achat du fonds, transformer l'ancien propriétaire en gérant. C'est ce que font, en général, les banques anglaises. M. Raffard dit à ce sujet : « ... Aussi les banques anglaises ont-elles procédé différemment. Bien loin de se faire un ennemi de la banque locale, d'essayer de lui ravir sa clientèle par concurrence même loyale, elles ont préféré entrer en relations avec les petits banquiers, traiter à l'amiable avec eux, leur acheter leurs affaires, et même le plus souvent leur demander leur service. Le banquier local devient ainsi le directeur de l'agence locale,

1. Sur ce point voir Depitre, *op. cit.*, p. 120 et suiv.

ou, s'il lui est désagréable de recevoir les ordres de la direction centrale après avoir été le propre maître de ses affaires, on lui demande au moins de servir de conseil à la nouvelle agence et de mettre à sa disposition l'expérience qu'il peut avoir de sa clientèle[1]. »

Ce moyen technique de concentration, l'*amalgamation*, très usité dans le commerce d'argent, l'est un peu moins dans les autres commerces. Certes, les sociétés de grands magasins à succursales multiples usent du procédé, mais en général il reste vrai de dire que la « maison à succursales » achète, relativement peu, d'anciens fonds pour les transformer en succursales: ce qu'elle fait parfois c'est de prendre à bail une boutique primitivement occupée par un individu exerçant le même commerce que le sien propre. Le procédé couramment employé comme moyen de concentration est celui dont il nous faut maintenant parler.

B. La création directe de succursales. — La direction, la plupart du temps, préfère ne pas acheter d'anciens fonds, mais fonder de toutes pièces des succursales : au lieu d'avoir recours au procédé anglais et allemand de l'amalgamation,

1. Voir Raffard, *op. cit.*, p. 95.

elle aime mieux procéder à la manière des banques françaises comme la Société Générale et le Crédit Lyonnais. Pourquoi? C'est que la direction sait que la succursale est un organisme spécial, qui a son caractère propre, qui doit être agencé d'une certaine manière, *qui souvent ne peut être la transformation d'un ancien fonds*. Évidemment, de cette façon, on n'a pas une clientèle toute prête, mais grâce à la réclame, grâce au nom, on se crée une clientèle.

§ 2. **L'équipement des succursales.** — Il faut ensuite équiper la succursale. En général, sauf quand il y a concurrence simulée, toutes les maisons à succursales aménagent leurs établissements de la même manière. Elles veulent que l'on puisse reconnaître leurs maisons sans même qu'on ait lu l'enseigne. Elles adoptent les mêmes décorations pour leurs magasins. Le souci de la similitude — *qui fait qu'on voit en différents lieux le même magasin* — peut être poussé très loin. Ainsi Biard — dans un but d'économie et pour avoir une grande similitude dans l'organisation des magasins — travaille lui-même les panneaux en acajou dont il orne ses bars. La maison Lewandowsky (corsets), de Berlin, achète en gros fleurs et tapis et la décoration des étalages peut ainsi être

exactement la même à Francfort, à Berlin et à Munich.

D'autres maisons, au contraire, n'installent pas toutes leurs boutiques de la même façon, elles veulent qu'on ne reconnaisse pas les succursales de la maison. Pour ce faire, elles choisissent des enseignes différentes et équipent leurs maisons de façons diverses; les maisons qui agissent ainsi sont celles qui font de la *concurrence simulée*.

Ce qui est remarquable dans ces succursales c'est que la boutique est fort souvent installée avec un grand luxe[1]. Donc les entreprises à succursales multiples ont de ce fait des frais généraux très lourds à supporter. Comme boutiques aménagées, décorées avec un luxe tout particulier, nous pouvons citer les maisons où l'on vend des cigares à Berlin, les maisons de chaussures Salamander qu'on retrouve dans toute l'Allemagne, les Lyons de Londres. A Paris nous avons nombre de maisons luxueuses : les Chaussures Raoul, les Incroyable et enfin les bars Biard.

Biard, peut-on dire, a révolutionné la façon de comprendre l'installation d'un bar populaire : jadis il n'y avait que le *mastroquet du coin*, le marchand de vin à la boutique simple ou même sale. Mainte-

1. Les succursales des coopératives sont au contraire fort simples.

nant les bars Biard sont tout éclatants de lumière, tout brillants de décorations.

Ces boutiques luxueuses influent sur la psychologie de l'acheteur, elles l'attirent, le fascinent ; ajoutons qu'elles illuminent les rues où elles se trouvent et leur donnent de la gaieté.

Nous aurions aimé fournir quelques chiffres pour indiquer le coût d'installation d'une boutique. Mais ces chiffres sont très variables. Il suffit de se rappeler que nombre de maisons sont fort bien situées, qu'elles recherchent les coins de rues de préférence et paient souvent des loyers très élevés.

SECTION II

L'ACHAT ET LA FABRICATION DES MARCHANDISES

Comment la maison-mère se procure-t-elle les marchandises dont elle a besoin pour équiper ses succursales? De deux manières : tantôt elle fabrique les produits qu'elle vend, tantôt elle les achète.

§ 1. **La maison-mère fabrique les produits qu'elle vend.** — Notre enquête nous a révélé que le procédé de la vente directe du producteur au consommateur était fort souvent pratiqué par les maisons à succursales. Nous assistons à l'heure actuelle au développement de deux phénomènes qui sont fonction l'un de l'autre : l'extension de la vente directe, l'augmentation du nombre des succursales. Une entreprise peut être ainsi conduite à faire de l'intégration commerciale par suite de circonstances diverses.

A. — Un industriel, qui se contentait de vendre en gros jusqu'à une certaine époque, peut essayer d'ouvrir un ou deux magasins de vente, puis, cet essai ayant réussi, pratiquer le système sur une

large échelle. Le motif principal qui incitera le fabricant à procéder ainsi, c'est le désir de s'adjuger le bénéfice du commerçant et d'imprimer à ses capitaux des rotations plus rapides : le consommateur payant comptant alors que l'acheteur en gros ou en demi-gros exige qu'on lui fasse crédit.

Il peut arriver que l'industriel soit conduit également à adopter ce procédé à la suite de difficultés éprouvées dans la vente en gros ou en demi-gros : ce sera, par exemple, un grand magasin qui aura voulu lui imposer tel ou tel prix de fabrication. Le fabricant, qui tient à sa marque, se refusera à faire un article commun et pour se libérer de la tutelle exercée sur lui par le grand magasin — comme Perrin par exemple — il vendra lui-même.

B. — Le processus peut être différent. Une entreprise pratique la vente par succursales. Le nombre des clients augmente. Alors l'entrepreneur s'aperçoit que ses débouchés sont si importants qu'il serait plus avantageux pour lui de *fabriquer* que d'acheter. C'est ce qui s'est produit pour la firme Delhaize marque « Le Lion » qui, au fur et à mesure qu'elle a étendu le cercle de ses clients — grâce à ses succursales — s'est mise à fabriquer les produits dont elle avait le plus large débit.

Citons quelques exemples de firmes à succursales qui fabriquent elles-mêmes. La Belle Jardi-

nière fabrique ses vêtements; Frans, de Bruxelles, fabrique ses chaussures; Salavin, de Paris, fabrique son chocolat; Scapini, de Paris, fabrique ses gâteaux; le Planteur de Caïffa, Damoy, Potin[1], Couté, de Paris, fabriquent une partie des produits alimentaires qu'ils vendent; Singer fabrique ses machines à coudre; la firme Ha-Ci-Fa, de Hambourg, et Lœser und Wolff, de Berlin, fabriquent leurs cigares; l'A. E. G., de Berlin, fabrique ses articles d'électricité; Tietz, de Berlin, a une boulangerie, une boucherie, une charcuterie, une fabrique de conserves, une pâtisserie (ces entreprises ne portent pas le nom de Tietz, elles sont juridiquement distinctes, mais Tietz en possède toutes les actions); Reichardt, de Wandsbeck, près Hambourg, fabrique son cacao; Sieber, de Munich, fabrique ses saucisses; Miele fabrique en partie ses objets d'orfèvrerie; Duval, de Paris, a une boulangerie, une fabrique d'eau de seltz, une blanchisserie et des caves à Bercy; les 100 000 Chemises fabriquent leur linge; Biard fait ses liqueurs, etc., etc.

Donnons quelques renseignements plus précis sur deux entreprises : l'une belge et à forme capi-

1. Potin possède une biscuiterie, une charcuterie, une confiserie, une fabrique de conserves, une chocolaterie, une distillerie, une savonnerie, des entrepôts pour la garde et la préparation des vins.

taliste; l'autre allemande et à forme coopérative.

Delhaize, marque « Le Lion », a une usine à vapeur pour la torréfaction et le triage des cafés, une savonnerie, une fabrique de cristaux de soude, une manufacture de biscuits et de pains d'épices, une fabrique de chocolat, de dragées et de confiseries, un fumoir pour les jambons, une fabrique de cirage, une fabrique de moutarde, une fabrique de parfums, une vinaigrerie, une fabrique de brosses. La firme Delhaize fabrique à elle seule, pour les produits qu'elle débite, entre 1/12 et 1/15 de la consommation belge.

La coopérative « die Produktion », de Hambourg, pratique le système de vente par succursales sur une grande échelle — elle possède 78 maisons pour l'épicerie, pour la boucherie et la charcuterie, 21 pour la boulangerie, 2 pour les fruits et les légumes. — *Cette coopérative fabrique 40 0/0 des produits qu'elle vend.* Elle a notamment une boulangerie tout à fait moderne et une boucherie (avec chambres frigorifiques) très importante; elle fabrique ses saucisses, ses jambons et aussi la glace dont elle a besoin.

Parfois l'entreprise qui vend est distincte de la maison de fabrication, mais il existe souvent des *contrats* qui lient l'une à l'autre. C'est le cas pour

les chaussures Raoul, pour les chaussures Mercédès et pour les chaussures Salamander.

§ 2. **La maison-mère achète les produits qu'elle vend.** — Quand la maison-mère ne fabrique pas, elle achète, et elle achète en gros : *c'est ce qui fait sa force.* L'achat constitue pour l'entreprise l'affaire la plus importante [1]. L'acheteur joue un rôle considérable. Que l'on aille à Paris-France ou aux Nouvelles Galeries, on voit l'acheteur attendu par toute la théorie des représentants, comme un dieu. Cet achat est pratiqué de deux façons bien différentes.

La maison-mère peut réaliser, pour les achats, le maximum de concentration. Dans ce cas tous les achats sont faits par la direction, les succursales reçoivent tout ce dont elles ont besoin de la maison-mère : c'est ce système que l'on rencontre surtout en France.

Une autre méthode consiste à laisser, pour l'achat, une certaine autonomie aux succursales : c'est le système allemand, le système pratiqué en particulier par Tietz. Les succursales sont alors considérées comme devant se développer par elles-

1. Souvent la maison-mère achète la matière première et la fait façonner.

mêmes : il faut que les *filles* aient une grande liberté, disent les défenseurs de ce système, il faut qu'elles grandissent et prospèrent sans être toujours en tutelle. Avec la méthode Tietz, on considère que le directeur d'une succursale ne peut bien vendre *que les produits qu'il a lui-même achetés*, car ces produits doivent être adaptés au goût et aux besoins de la région où se trouve la succursale.

Quand c'est la maison-mère qui fait tous les achats, généralement on organise au siège des expositions et les directeurs des succursales viennent faire leur choix.

Que l'achat soit fait par la maison-mère ou par les succursales, en général, c'est toujours la maison-mère qui règle les factures.

Entre le prix payé par la *centrale* aux fabricants et le prix dont sont débitées les succursales, il existe un écart qui constitue la commission de la maison-mère. M. Poupart dit à ce sujet : « Qu'elles soient expédiées du Dépôt central ou bien directement des usines, les marchandises sont facturées par la société elle-même à la succursale avec une majoration de 5 à 10 0/0 sur le prix d'achat primitif, ce qui constitue déjà un premier bénéfice. Le gérant de la succursale se débite du prix facturé, qui représente pour lui son prix d'achat et

lui sert à son tour de point de départ pour le prélèvement d'un nouveau bénéfice[1]. »

M. Poupart ajoute que succursale et maison-mère sont donc analogues à deux maisons distinctes qui font chacune un bénéfice et que par suite le consommateur ne profite pas d'une réduction de prix qui devrait résulter de l'achat en gros. Mais le raisonnement de M. Poupart n'est pas probant. Maison-mère et succursale ne sont pas deux affaires *distinctes*, donc même s'il y a double bénéfice, ce double bénéfice peut être *inférieur* à la somme des bénéfices réalisés par un intermédiaire (marchand en gros) et un vendeur au détail : *la centrale ne joue pas le même rôle vis-à-vis de la succursale que le marchand en gros vis-à-vis du petit détaillant.* Ajoutons qu'adopter le raisonnement de l'auteur, ce serait être conduit à déclarer que la vente directe du producteur au consommateur n'est pas avantageuse pour le consommateur : ce qui serait renverser l'opinion généralement admise à ce sujet.

1. Voir Poupart, *op. cit.*

SECTION III

GÉRANTS ET DIRECTEURS. LES CAUTIONNEMENTS

Le gérant, dans notre économie moderne[1], c'est celui qui remplace souvent le petit patron indépendant.

Quelle est en fait la situation du gérant? Juridiquement le gérant est, en général, un *préposé*, un salarié. Ayant cette qualité il est certain que la loi sur le repos hebdomadaire lui est applicable[2];

1. En régime socialiste la gérance serait la règle, chacun serait plus ou moins gérant. A l'heure actuelle quand l'État se fait vendeur au détail, il est bien forcé d'employer le système de la gérance : par exemple, pour la vente du tabac.

2. La jurisprudence a décidé, à plusieurs reprises, que les gérants ne sont pas astreints au repos hedomadaire, pour les motifs suivants : Les gérants sont responsables, ils fournissent un cautionnement, ils engagent le personnel; l'art. 13 de la loi du 13 juillet 1906 assimile les gérants aux chefs d'entreprise, il n'y a donc pas à s'occuper de la nature juridique du contrat qui lie le gérant au chef d'entreprise. — *Cette jurisprudence nous semble tout à fait critiquable.* Le gérant vend ses services au chef d'entreprise, il est un véritable *salarié*, rentrant dans la catégorie des « employés et ouvriers » visée par l'article 1er de la loi. La responsabilité du gérant ne l'empêche pas d'être un employé : autrement, pourquoi ne refuserait-on pas le bénéfice de la loi à un chef de rayon, à un chef d'équique — en cas de commandite — qui est responsable lui aussi et engage le personnel? Enfin l'argument tiré de l'art. 13 est sans valeur : cet article n'a pas pour but de déterminer les personnes astreintes au repos, il

mais alors il serait tout à fait illogique de prétendre assimiler à la vente d'un fonds de commerce l'installation d'un gérant dans une succursale. Pourtant les petits commerçants demandent, à la fois, et que le gérant ferme le dimanche et qu'un changement de gérant soit assimilé à une vente de fonds[1]. *On ne peut défendre, en même temps, ces deux opinions.* Si le gérant doit fermer le dimanche, c'est parce qu'il est un salarié, on ne peut donc dire qu'en lui confiant la direction d'une maison on fait un acte ayant quelque rapport avec une vente.

Les gérants sont si peu indépendants, qu'en fait, ils sont, la plupart du temps, liés par des contrats spéciaux[2]. Le gérant peut être congédié

indique seulement que le gérant doit le repos à ses employés, mais cela n'empêche pas que le chef d'entreprise doive, à son tour, le repos au gérant.

Voir les arrêts des 2 février 1907, des 7 et 8 juin 1907 : S. 1, p. 246, D. 1908, 1, p. 319.

Sur cette question cf. Pic, *Traité élémentaire de législation industrielle*, Paris, 1912, p. 663, et les arrêts cités en note; Gemähling *op. cit.*, p. 187; Ferrette, *Manuel de léglislation industrielle*, 1904, p. 245 et 246.

1. Voir proposition de loi de M. Durafour « tendant à assimiler, dans les sociétés à succursales multiples, les changements de gérants à de véritables mutations ». Doc. lég. Ch. des Dép., 10e lég., session de 1911, n° 1109.

2. Le gérant est un « salarié », c'est ce qu'il faut noter, si l'on veut apprécier sa *responsabilité* : Les contrats qui interviennent entre la maison-mère et les gérants sont aussi à prendre en considération. Sur cette question de la responsabilité du gérant voir *Die Haftung des Filialleiters und Lagerhalters für Manko*, von

comme un salarié quelconque et sa position présente ainsi un défaut : l'instabilité. Par contre il faut noter que cette instabilité est contrebalancée par un avantage : le gérant ne craint pas la faillite, le gérant enfin peut arriver à occuper une gérance sans posséder de capitaux ou seulement en ayant à sa dispositiou une somme minime pour le cautionnement. Le système crée même pour les femmes — des veuves sans fortune — certains emplois qui sont recherchés.

Quel est le gain du gérant? Ce gain comprend, dans la majorité des cas : 1° un fixe, 2° un tant pour cent sur la vente. Nous ne pouvons ici indiquer de chiffres car — en donnant au mot gérant un sens large — ce gain varie depuis le traitement du directeur d'une petite maison d'épicerie à celui du directeur d'une succursale de Tietz ou des Nouvelles Galeries.

Il nous faut parler maintenant, puisque nous nous occupons de la gérance, du cautionnement. La plupart des maisons qui pratiquent la vente par succursales, demandent à leurs gérants des cautionnements. La raison d'être de ce procédé, c'est le désir de s'assurer contre une mauvaise

Magistratsassessor Dr Landsberger, Gewerbe und Kaufmannsgericht, Februar 1909, n° 5, p. 212. — Voir les contrats que nous donnons en annexes, voir annexes I et II.

gestion. Le montant du cautionnement varie suivant l'importance de l'affaire : le gérant reçoit un intérêt sur la somme remise.

Quel emploi les sociétés font-elles de cet argent? D'après les petits commerçants certaines firmes, non seulement, utiliseraient ces cautionnements pour faire marcher leurs affaires — ce qui n'est pas répréhensible, ce qui est simplement dangereux — mais elles s'arrangeraient pour garder cet argent. Et comment? Le procédé serait le suivant. On livre des marchandises qu'on facture 5 000 fr. au gérant, ce dernier, par suite de la perte, du déchet inévitable, n'a pu vendre que pour 4 900 fr. ; alors, aux inventaires, la direction s'adjugerait 100 fr. et se paierait sur le cautionnement. Mais les maisons à succursales nous ont déclaré que ce procédé était impossible[1], que quand on livrait les produits, *on estimait à l'avance le coulage*. Désirant, dans cet ouvrage, nous placer au point de vue *objectif*, nous sommes obligé ici de poser simplement la question sans la résoudre. Si en fait certaines maisons pratiquaient le système que nous venons de décrire, on pourrait dire que le *salarié* est ainsi exploité en tant que *capitaliste*. Et un partisan des théories de Karl Marx

1. M. Sieber, charcutier à Munich, nous disait que c'est le gérant qui gagne en détaillant la marchandise.

pourrait faire remarquer que le patron, après avoir *soutiré* au travailleur la *plus-value*, aurait l'ingéniosité de se faire remettre un certain *surplus* qu'il emploierait pour une *exploitation* nouvelle.

Quoi qu'il en soit, il n'en reste pas moins vrai que le fait, pour les entreprises, d'user du cautionnement comme *capital circulant* est un procédé dangereux. Les firmes devraient déposer les cautionnements en banque sans y toucher, afin qu'en cas de mauvaises affaires, ceux qui les ont donnés les retrouvent intégralement. Le législateur pourrait intervenir sur ce point et exiger le dépôt du cautionnement dans des caisses publiques ou privées.

Certaines maisons ne demandent pas la somme représentant le cautionnement tout d'un coup, mais peu à peu : dans ce cas le cautionnement — s'il est mis en lieu sûr — peut être considéré comme « moyen d'épargne ».

Nous venons de parler du *gérant*, disons un mot du *directeur*. Le directeur c'est le *gérant d'une affaire importante* — grand magasin ou banque. — La question qui se pose pour les directeurs est celle de savoir quelle initiative il faut leur laisser. Sur ce point les méthodes diffèrent : le directeur d'un magasin Tietz a certainement plus de liberté, plus de pouvoir que le directeur d'une

succursale d'une de nos grandes sociétés de crédit. Ajoutons que la mesure dans laquelle il faut centraliser dépend aussi de l'*emplacement* des succursales. Ainsi, à Paris, les succursales de la Société Générale ont moins d'autonomie qu'en province : y a-t-il un risque à courir? le directeur doit téléphoner au siège pour avoir un avis. Quand les établissements sont situés à l'étranger, — qu'il s'agisse de succursales ou de filiales — alors il faut faire de la *décentralisation*; il faut s'adapter au milieu, avoir recours en partie à un personnel indigène qui connaisse la langue, les mœurs, la façon dont on travaille dans le pays en question. Les différences de procédés, en affaires, sont parfois importantes : ainsi à Paris les ordres se donnent par écrit, à Londres verbalement. Dans les cantons suisses les habitudes commerciales sont loin d'être uniformes.

SECTION IV

LE CONTRÔLE

Il semble qu'un des inconvénients du système soit la difficulté de direction et de contrôle. Comment, en effet, arriver à surveiller de près tous ces magasins, toutes ces boutiques dispersées ici et là? On y arrive par divers moyens : grâce aux inventaires, grâce à une organisation méticuleuse de la comptabilité et à l'emploi de tableaux statistiques.

En premier lieu, on a recours aux inventaires. Certains sont faits à époque fixe, d'autres à l'improviste pour surprendre le gérant et observer sa gestion.

En second lieu, les succursales sont contrôlées par la comptabilité. La plupart du temps, la maison-mère tient une comptabilité et la succursale a aussi la sienne : ces deux comptabilités se contrôlent l'une l'autre. Souvent le rapprochechement entre les deux comptabilités est fait à des intervalles de temps assez éloignés; parfois ce rapprochement est fait jour par jour : ainsi chez Miele, de Bruxelles, chaque succursale envoie chaque soir

son état de caisse et la liste de ce qu'elle a vendu durant le jour : ceci a lieu pour toutes les maisons, aussi bien pour celles qui sont en Belgique que pour celles qui se trouvent en France ou en Espagne.

Ajoutons que très souvent les données fournies par la comptabilité sont utilisées pour dresser des statistiques. On établit des courbes qui indiquent les variations subies par les chiffres d'affaires de chaque maison : on peut ainsi tirer des inductions intéressantes. Ce rôle de la statistique, qui paraît devoir se développer de plus en plus, *dans les entreprises privées*, est fort important pour les maisons à succursales. Nous signalons que les coopératives font toutes appel à ces tableaux statistiques.

En un mot, malgré la dispersion des établissements, le contrôle est possible[1]; en général il est bien organisé, car la réussite de toute l'affaire dépend de lui[2].

1. Le contrôle ne doit pas enlever aux gérants ou directeurs toute initiative; cf. ce que dit M. Brocard à ce sujet : « Les malheureux directeurs de succursales se trouvent pris entre les observations souvent contradictoires de l'inspecteur qui vient de passer et de celui qui va venir. » Brocard, *La Revue économique et financière*, 1908, p. 319.

2. M. Georges Berry a déposé le 18 novembre 1912 l'amendement suivant au projet de loi portant fixation du budget général de l'exercice 1913 :

L'article 1135 du Code civil est complété par le paragraphe suivant :

« Toutefois, lorsqu'il sera stipulé au profit d'une des parties un dépôt en garantie de l'exécution desdites conventions, ce dépôt

pourra être effectué soit en valeurs nominatives, soit en valeurs mobilières, soit en espèces, au gré du déposant. A défaut d'accord entre les parties sur le choix des valeurs, le dépôt sera fait en titre de rente française ou obligations garanties par l'État.

« Ces valeurs ou espèces devront être obligatoirement déposées à la Banque de France ou dans une caisse publique, au nom du déposant, qui en touchera les arrérages.

« Le retrait n'en pourra être effectué que sur la signature des parties contractantes ou en vertu d'une décision judiciaire.

« Toute disposition contraire aux prescriptions ci-dessus est nulle de plein droit et entraîne, dès la promulgation de la présente loi, la restitution immédiate des sommes indûment détenues, sans préjudice de dommages-intérêts ».

Signalons que plusieurs des questions traitées dans ce chapitre ont été agitées au Congrès de l'Épicerie tenu à Limoges en juin 1912. Le Congrès a émis le vœu que les gérants soient considérés comme des employés, que les cautionnements soient déposés dans des caisses publiques. Le Congrès s'est occupé également de la question de l'impôt, dont nous parlons dans le chapitre suivant. A ce propos, des discussions intéressantes ont eu lieu relativement aux dépôts et aux succursales, certains ont demandé qu'on considère les dépôts comme des succursales, d'autres membres ont émis l'avis que les maisons à succursales devaient être soumises aux mêmes taxes que les grands magasins, d'autres ont souhaité que les roulottes — les « magasins ambulants » suivant l'originale expression de M. Calle — soient soumises à l'amendement Berry. M. Magny a combattu ce dernier amendement avec des arguments dignes de retenir l'attention (voir compte rendu sténographique du Congrès).

CHAPITRE VI

LES MAISONS A SUCCURSALES MULTIPLES ET L'IMPÔT

SECTION I

GÉNÉRALITÉS. LA QUESTION DE LA DOUBLE IMPOSITION EN SUISSE : (DOPPELBESTEUERUNG)

Le combat mené par les petits commerçants contre les maisons à succursales a souvent pris la forme suivante : les détaillants ont lutté pour obtenir que leurs adversaires payassent un supplément d'impôt. Les arguments invoqués, pour obtenir ce résultat, sont les mêmes dans tous les pays. Il est facile de les synthétiser.

Il faut, disent les petits commerçants, augmenter les impôts des grandes entreprises, car ces dernières jouissent des avantages attachés à la concentration.

Pour résister aux entreprises concentrées, les détaillants ont deux moyens; ils peuvent : ou bien *s'organiser*, perfectionner leurs méthodes, s'associer pour l'achat et pour la vente; ou bien chercher à *désorganiser* l'adversaire.

Au vrai, il faut remarquer que, dans certains pays, — en France par exemple — c'est trop souvent surtout le second système qui a été pratiqué. Et il est assez piquant de voir les commerçants français, ennemis de toute intervention étatiste, demander à l'État d'intervenir pour les aider à lutter contre les grandes entreprises.

Désorganiser l'ennemi, c'est augmenter ses frais généraux, son coût de production. Les petits commerçants ont d'abord obtenu cette aggravation pour la *concentration apparente*, celle qui saute aux yeux, pour les grands magasins. Ils l'ont ensuite demandée pour la *concentration occulte* : celle qui se fait grâce aux succursales. Malgré la multiplicité des établissements, ces entreprises achètent en gros, elles totalisent les besoins de chaque succursale pour la vente : de même, disent les détaillants, il faut *totaliser* les éléments qui servent de base à l'impôt qui sont dispersés comme les succursales elles-mêmes. En un mot les *totalisations* des éléments sur lesquelles reposent l'impôt doivent être la conséquence des *totalisa-*

tions que l'entrepreneur peut faire lui-même : pour l'achat par exemple.

Quand il s'agit d'imposer les maisons à succursalles plusieurs questions se posent.

On doit d'abord se demander si on va frapper toutes les *succursales* en donnant au mot un sens large. Si on répond affirmativement à cette question, on frappera toutes les *entreprises à établissements multiples*, c'est-à-dire aussi bien les succursales de vente que les succursales d'achat ou les succursales de fabrication.

On doit aussi savoir si, dans un pays donné, on imposera toutes les succursales quelle que soit leur nationalité. Un État peut fort bien imposer seulement les succursales étrangères[1] afin de consolider un régime protectionniste.

Enfin quand on a précisé le problème, quand on a décidé d'imposer uniquement une catégorie de succursales, — les succursales à caractère commercial par exemple, — il faut encore savoir si toutes les succursales de la catégorie seront imposées. Touchera-t-on à la fois les succursales des compagnies d'assurances, les succursales des banques, les succursales des maisons de publicité,

1. A propos des sociétés étrangères établissant une succursale en France, voir la proposition de loi Chastenet sur les sociétés étrangères par actions. — Doc. législ., 10e législ., session de 1911, n° 981.

les succursales des coopératives, les succursales des maisons d'épicerie ou d'habillement?

Il est indispensable également de choisir l'impôt qui doit être employé. Ce peut être un impôt local, ou un impôt d'État. Ce peut être un impôt indépendant ou une majoration d'un impôt déjà existant : *Zuschlag*, suivant l'expression allemande.

En dernier lieu, il est nécessaire de formuler au nom de quel principe on crée le nouvel impôt. On peut agir au nom de la justice ; on peut désirer défendre une certaine classe — la classe moyenne par exemple —; on peut souhaiter refouler les étrangers hors d'un pays; on peut aussi vouloir empêcher certains contribuables de se dérober à l'impôt. Ce dernier cas peut se rencontrer notamment si, dans un pays où *le grand établissement* est imposé, des entreprises se scindent en *petits établissements* pour échapper à l'impôt.

Où trouvons-nous l'impôt sur les succursales? Parmi les pays où nous avons enquêté nous ne l'avons rencontré qu'en Allemagne et en France[1]. En Angleterre[2], la question a été à l'ordre du jour, mais, ces derniers temps, nous a dit M. Arthur J. Giles, secretary of Federation of Grocers' Asso-

1. En Norvège, une loi frappe aussi les succursales. Voir annexe XI.
2. Voir sur ce point : *Should multiple Shops be taxed*, *Grocery*, May 1911, London, 150, Holborn E. C., p. 181 et suiv.

ciation, on ne parle plus beaucoup d'imposer les *Multiple Shops* car on trouve que l'établissement d'un tel impôt serait fort délicat. En Belgique le problème n'est pas agité.

En Suisse, il n'y a pas d'impôt spécial sur les succursales, mais il s'est élevé des difficultés au sujet des impôts généraux : nous faisons allusion à la question de la « Doppelbesteuerung » — double imposition — qui a fait l'objet d'intéressants arrêts de la part du « Tribunal Fédéral Suisse ». Les arrêts des 12 octobre 1910 et 19 juillet 1911 méritent de nous retenir un instant. L'arrêt du 19 juillet 1911 concerne la « Hamburg-Amerika-Linie » plaidant contre le canton de Lucerne. La « Hamburg-Amerika-Linie » prétendait avoir été imposée à tort pour sa succursale située dans le canton de Lucerne, car, pour cette succursale, les dépenses avaient dépassé les recettes.

Le Tribunal Fédéral a motivé sa décision de la façon suivante : Lorsqu'une entreprise a plusieurs succursales dans différents cantons, chaque succursale doit être considérée comme réalisant une quote-part du bénéfice total. Ce principe doit être appliqué même s'il s'agit d'une succursale destinée seulement à la publicité et qui ne donne aucun bénéfice. Dans le cas présent les parties

reconnaissent que la « Hamburg-Amerika-Linie », en sa qualité de société de navigation internationale, n'obtient à Lucerne et dans la Suisse, en général, qu'un bénéfice *direct* minime, car en Suisse, pays sans littoral, on vend rarement des billets pour une traversée. Cependant la « Hamburg-America-Linie » reconnaît qu'elle est obligée d'avoir dans tous les pays d'Europe des succursales dont le but est de fournir des renseignements au public. Or il est évident que toutes ces succursales contribuent, bien qu'*indirectement*, à la formation du bénéfice total et que chacune constitue, d'après la jurisprudence du Tribunal Fédéral, un domicile *particulier* en matière d'impôt. Le Tribunal Fédéral a donc décidé que le canton de Lucerne avait le droit d'imposer la succursale pour une part du bénéfice total fait par la société, cette part étant regardée comme proportionnelle aux frais d'exploitation faits pour la dite succursale.

L'arrêt du 12 octobre 1910 concerne la « Société Suisse de pétrole contre Vaud ». Ici le canton de Vaud prétendait imposer tel quel le « bénéfice réalisé par une succursale » sans s'inquiéter de savoir quelle partie du bénéfice total il représentait. Le Tribunal Fédéral a décidé que chaque canton n'avait le droit d'imposer qu' « au prorata du béné-

fice total et rien de plus ». Vu l'importance de cet arrêt nous le reproduisons en annexe[1].

1. Voir annexe v. Comme autres arrêts relatifs à la « Doppelbesteuerung », citons les arrêts du 11 octobre 1911 et du 11 novembre 1911.

SECTION II

L'IMPOT SUR LES MAISONS A SUCCURSALES EN ALLEMAGNE : FILIALSTEUER

En Allemagne nous rencontrons un impôt spécial sur les succursales, le « Filialsteuer[1] ». Cet impôt est un impôt local, il n'existe pas dans toute l'Allemagne, mais seulement dans certains États.

Les classes moyennes — die Mittelstände — font tous leurs efforts pour que cet impôt soit généralisé. La plupart du temps cette question de l'impôt sur les succursales est agitée en même temps que celle de l'impôt sur les grands magasins; souvent même on use d'une seule expression pour désigner ce double problème : on emploie le terme « Filial- und Warenhaussteuer ».

Parlements et groupements commerciaux ont, en 1910, fait grand bruit autour du « Filialsteuer ». En novembre, une réunion des classes moyennes réclame l'imposition énergique des succursales et des grands magasins : *die wirksame*

1. Nous remercions M. le Dr Wernicke, de Berlin, secrétaire *des Verbandes Deutscher Waren und Kaufhäuser*, qui nous a donné sur le « Filialsteuer » de très intéressants renseignements.

Besteuerung der Filialen und Warenhäuser. En Saxe, dans l'état de Hesse, dans le grand-duché de Bade, à Lübeck, à Cuxhaven, on parle également de l'impôt. Ayant posé ces généralités, nous allons étudier le « Filialsteuer » dans un des grands États allemands : en Bavière.

D'après la loi du 14 août 1910 — Gesetze über die direkten Steuern im Königreich Bayern vom 14-August 1910 — tout individu qui possède plus d'une succursale ou d'un dépôt se voit frappé d'un supplément d'impôt de 5 0/0.... so ist für jeden weiteren Verkaufsladen und jede weitere ständige Niederlage die Betriebskapitalsanlage (Anlage I) um einen Zuschlag von fünf vom Hundert zu erhöhen[1]. La loi dit, d'une façon expresse, que les coopératives échappent à l'impôt : ... auf Konsumvereine findet diese Vorschrift keine Anwendung. Les succursales de banque sont exemptées elles aussi.

Le vote de l'impôt a fait l'objet d'intéressantes discussions à la chambre des conseillers du Landtag bavarois[2]. — Kammer der Reichsräte des bayerischen Landtages.

1. Voir : *Die Gesetze über die direkten Steuern im Königreich Bayern vom 14 August 1910*, 2e Aufl., München, 1911, p. 98.

2. Voir *Verhandlungen der Kammer der Reichsräte des bayerischen Landtages*, 11e session, 1909-10, 28 September 1909, *bis*, August 1910.

Le conseiller von Maffei fit remarquer, qu'avec un tel impôt, on revenait au système de la taxation basée sur les signes extérieurs — die Merkmalbesteuerung.

Le conseiller von Soden Fraunhofen défendit cette réforme qui avait pour but de protéger les petites entreprises contre les grandes — das Kleingewerbe zu schützen gegenüber den Grossbetrieben. Et le conseiller von Würtzburg déclara qu'il n'admettait pas l'étranglement des petits commerçants — mir iste die Erdrosslung der kleinen Gewerbe nicht sympathisch. Le président von Auer se déclara au contraire l'adversaire de la réforme, il soutint que les grandes entreprises à succursales étaient avantageuses pour le public, pour les consommateurs : *Ich weiss nicht* — dit-il — *warum man immer nur für die Produzenten, nicht auch fur die Konsumenten einmal eintreten sollte*[1].

1. Pour cette question de l'impôt, voir *Ueber eine neue Art der Besteuerung der Filialgeschäfte*, *Preussisches Verwaltungs-Blatt*, Berlin, den 31 August 1907. — *Die Verhandlungen der Kommission für Handel und Gewerbe über den Anbrag des Abgeordneten Kammer, betreffend die Beseitigung der steuerlichen Bevorzugung der Filialbetriebe*, *Preussisches Verwaltungs-Blatt*, Berlin, den 4 September 1909. — *Filialgewerbesteuerordnungen*, *Beilage zum Preussischen Verwaltungs-Blatt*, Berlin, den 29 August 1908.

SECTION III

L'IMPÔT SUR LES MAISONS A SUCCURSALES EN FRANCE

Après diverses discussions, auxquelles M. G. Berry prit activement part, la Chambre des Députés adoptait, le 27 février 1912, le texte suivant :

« Lorsqu'un patentable exploite plus de 5 établissements, boutiques, magasins ou entrepôts pour la vente de denrées ou marchandises, les droits fixe et proportionnel de patente afférents à chacun de ces établissements d'après les tarifs en vigueur modifiés comme il est indiqué ci-après, sont augmentés d'un quart si le nombre des établissements ne dépasse pas 10, d'un tiers s'il est compris entre 11 et 20, de moitié s'il est compris entre 21 et 50 et doublés s'il est supérieur à 50.

« En ce qui concerne les patentables ci-dessus visés, lorsque l'établissement situé au siège de l'entreprise remplit les conditions nécessaires pour être assujetti aux droits prévus à l'égard des magasins de plusieurs espèces de marchandises dans le tableau B annexé à la loi du 15 juillet 1880

et modifié par les lois subséquentes, cet établissement supporte, quel que soit le nombre de ses employés, la taxe par spécialités à l'exclusion de la taxe déterminée, à moins que cette dernière taxe ne soit supérieure à la taxe par spécialités.

« L'exemption du droit proportionnel prévue au tableau D annexé à la loi du 15 juillet 1880 pour les patentables des 7e et 8e classes du tableau A dans les communes de 20 000 habitants et au-dessous, n'est pas applicable aux catégories d'établissements visés au paragraphe 1er. Sont exceptés des dispositions du présent article les établissements dans lesquels un fabricant vend exclusivement les produits de sa fabrication.

« Les dispositions du présent article sont applicables à partir du 1er du mois qui suivra la promulgation de la présente loi, et les augmentations de droits qui en résulteront seront, à l'égard des cotisations déjà établies par l'année 1912, imposées par voie de rôles complémentaires. »

Ayant cité ce texte, il faut nous demander quels sont ceux qui sont frappés par le nouvel impôt et, si possible, quel est le poids de ce nouvel impôt.

Voyons en premier lieu quels sont les assujettis. L'article débute de la façon suivante :

« Lorsqu'un patentable exploite plus de 5 établissements, boutiques, magasins ou entrepôts pour la vente des denrées ou marchandises, etc... » Ce sont ces lignes qui nous indiquent *qui* on frappe. Le terme « établissements » a un sens large, mais les mots *pour la vente de denrées ou de marchandises* viennent préciser la pensée du législateur : ce sont les succursales *de vente*, les maisons *de vente* qui sont imposées,

La formule comprend-elle tous les commerçants? Non. Les banquiers en effet, ne sont pas visés par la loi. Il ressort des débats que le banquier n'a pas été considéré comme un commerçant qui achète la marchandise argent pour la revendre. Puisqu'il faut qu'il y ait *vente de denrées ou de marchandises*, ne sont pas visés également par la loi les entrepreneurs de spectacles. Qu'un individu ou une société possède 6, 7, 8 établissements, — théâtres, music-hall, cafés-concerts, salles de bal — peu importe, il n'est pas visé par la loi.

Quant aux restaurants, il est certain, d'après les débats, qu'ils sont frappés. Il y a bien en effet dans ce cas « vente de denrées ou marchandises ». Dans une rédaction primitive, on avait parlé de denrées ou de marchandises *à emporter*, avec cette formule, les restaurants échappaient à la loi. Mais les mots *à emporter* ont été supprimés dans la suite.

On a essayé de rétablir un régime de faveur pour les restaurants, à la séance du 27 février 1912.

MM. Laniel et Maginot ont déposé un amendement, tendant à insérer après le premier paragraphe la disposition suivante :

« Les dispositions du paragraphe précédent ne sont pas applicables aux patentables exploitant des établissements qui vendent exclusivement des repas à consommer sur place. »

Les arguments donnés par M. Laniel pour défendre l'amendement sont à noter. Il faut exempter les dits restaurants, nous dit-il, car ces établissements rendent service aux petits commerçants qui y vont prendre leurs repas. Fort bien. Mais alors on pourrait étendre le raisonnement et dire qu'il ne faut pas taxer ni les Nouvelles-Galeries, ni les Chaussures Raoul, ni les Laiteries Maggi, car le petit détaillant s'adresse à ces entreprises pour acheter ses vêtements, ses chaussures et son lait. On ne peut défendre à la fois le petit commerçant en tant que *producteur* et en tant que *consommateur* : il faut *opter*.

Les restaurants étant frappés, doit-on en conclure que les hôtels le sont également? La question ici est plus délicate, et pourtant elle est importante car il existe des sociétés qui possèdent plus de 5 hôtels.

L'hôtelier joue un double rôle : il loue des chambres, il vend à boire et à manger. Comme loueur de chambres il ne doit pas être imposé. Mais en tant que vendeur de repas, en tant que restaurateur, il doit être frappé. Comme on ne peut faire en la matière une ventilation, à notre avis, les hôteliers ayant plus de 5 établissements seront soumis à l'impôt.

Mais voici un cas plus délicat. Une entreprise détient plusieurs « lieux de plaisirs » — music-hall, salle de danse, etc... — dans ces endroits on vend à boire, alors l'impôt sera-t-il applicable? Que décider? Il faudra, dans chaque cas particulier, voir si la *vente de denrées ou de marchandises* est le fait accessoire ou le fait principal.

Les coopératives n'ayant pas été exemptées sont soumises à l'impôt. Quant aux entreprises qui ne vendent pas des *produits* ou des *marchandises*, mais *des services*, elles ne sont pas frappées : ce sera le cas des succursales des compagnies d'assurances, des succursales d'entreprises de publicité, des succursales de compagnies de chemin de fer, de compagnies de navigation, des agences de voyage.

Le mot *exploite* demande aussi à être précisé : il ressort des débats que c'est la succursale seule qui a été visée; par conséquent les autres formes de concentration que nous avons signalées — la

concession notamment — échappent à l'impôt nouveau.

Une exemption a été prévue d'une manière expresse. Nous lisons en effet dans l'alinéa 3 : *Sont exemptées des dispositions du présent article les établissements dans lesquels un fabricant vend exclusivement les produits de sa fabrication.* Ainsi, la vente directe du producteur au consommateur est encouragée. La loi devra donc avoir pour conséquence de développer cette forme d'intégration. Cette disposition est fort originale.

Quel est le poids du nouvel impôt? L'impôt voté le 27 février 1912 semble lourd pour les firmes qu'il frappe. Prenons le cas d'une société de grands magasins à succursales multiples ayant plus de 50 établissements. Le tableau ci-dessous montre les résultats de la loi nouvelle et des réformes proposées.

DATE DES LOIS	PATENTES		BÉNÉFICES DE LA SOCIÉTÉ	PATENTES SUR BÉNÉFICES
		fr.	fr.	0/0
19 avril 1905. .	Payées en 1911 .	534 000	5 008 690	26,22
27 février 1912.	Payables en 1912.	1 116 500	4 426 190	10,66
Projet de loi à l'étude. . . .	. . . .	5 284 000	258 690	2 042,60

Si nous voulons montrer le montant de l'impôt

payé par les succursales avant et après la loi nous avons le tableau ci-dessous :

SUCCURSALES	PATENTE PAYÉE EN 1905	PATENTE PAYÉE EN 1906 APRÈS LA LOI DU 19 AVRIL 1905	PATENTE PAYÉE EN 1912 APRÈS LA LOI DU 27 FÉVRIER 1912
	fr.	fr.	fr.
Béziers	4 046 67	9 335 79	19 732 50
Bourges	»	7 630 74	28 973 48
Carcassonne . .	3 890 75	7 635 12	15 352 52
Cognac	2 969 15	5 168 38	11 560 50
Draguignan . .	1 318 61	3 299 06	11 370 22
Montpellier . .	5 186 26	11 497 39	22 979 26
Nevers.	1 804 95	4 921 63	12 005 88
Pezenas	1 316 60	3 486 79	8 088 18
Toulon.	33 497 86	51 394 42	94 214 16

Cet exemple précis montre quelle aggravation de charges la loi de 1912 a fait subir aux maisons à succursales.

Quant au rendement global de l'impôt une réponse à une question écrite par M. Braibant, député, nous renseigne sur son montant. La réponse est ainsi formulée[1] :

« D'après les renseignements recueillis par l'administration, le montant des rehaussements de droits édictés par l'article 2 de la loi du 27 février 1912

1. Voir *Journal officiel* du 12 novembre 1912.

à l'égard des patentables qui possèdent plus de cinq établissements de vente, s'élève, pour la période comprise du 1er mars au 31 décembre 1912, à 3 140 400 fr. dont 1 838 600 fr. pour la part de l'État. »

Ce chiffre de 3 140 000 fr. est déjà important, il aurait été encore dépassé si toutes les *succursales occultes* n'avaient échappé au fisc[1] : mais ces succursales occultes le fisc les ignore.

Quelles seront les conséquences de cet impôt sur les succursales? L'impôt, bien que lourd dans certains cas, n'arrêtera pas le mouvement, pensons-nous. Souvent l'entreprise à succursales trouvera le moyen de supporter ces charges nouvelles ou en perfectionnant la technique de son organisation ou en faisant payer plus cher au consommateur.

Si pour certaines firmes, l'impôt nouveau est excessif, elles essayeront alors d'échapper à l'impôt. Pour ce faire, divers moyens seront à leur portée. Elles pourront d'abord abandonner le système des succursales et pratiquer celui des concessions[2]. En second lieu, elles pourront user du procédé des succursales occultes, comme telle grande mai-

1. En 1909, le produit total de la contribution des patentes a été de 257 501 000 fr.

2. Au sujet de la concession voir chapitre II.

son de chaussures parisienne qui, outre ses succursales, possède un grand nombre de magasins qui portent des enseignes diverses; ou comme telle entreprise commerciale — toujours à Paris — qui vend ses chapeaux dans des boutiques portant chacune un nom différent, mais en général anglais. Enfin une dernière méthode deviendra courante : ce sera la création de sociétés distinctes qui seront des filiales. Ce système, qui offre déjà à l'heure actuelle un avantage notable, celui de permettre à un des établissements de faire de mauvaises affaires sans que l'entreprise totale en souffre, aura désormais comme résultat de permettre d'*éviter l'impôt nouveau*. Les liens qui uniront les diverses filiales seront en général les suivants : même direction, mêmes noms dans les divers conseils d'administration, majorité des actions possédées par les mêmes personnes. En un mot on créera des entreprises à *cinq* succursales qui seront liées à d'autres entreprises à *cinq* succursales : ainsi on échappera à l'impôt.

Cet impôt pourra favoriser la création en France de succursales étrangères qui ne dépasseront pas le chiffre de 5 et auront un avantage sur les firmes françaises à succursales multiples. Par exemple la boutique allemande de Salamander (boulevard de Strasbourg) sera avantagée vis-à-vis de

la succursale de Raoul (boulevard de Sébastopol).

Enfin l'impôt exercera une influence sur le développement de la vente directe du producteur au consommateur. Et cet impôt dirigé contre la concentration, contre les grandes entreprises, aura parfois ce résultat, inattendu pour certains, de pousser quelques maisons au maximum de la concentration : à la concentration existant à la fois pour la fabrication et pour la vente. Faisons remarquer, à ce sujet, qu'à l'heure actuelle, il existe de grosses firmes qui fabriquent exclusivement pour telle ou telle grande entreprise à succursales. Dans ce cas la firme qui fabrique et celle qui vend sont liées par des contrats spéciaux. Supposons, par exemple, que les Chaussures Raoul débitent toute la production d'un grand fabricant de Limoges; peut-être les Chaussures Raoul auraient-elles intérêt, pour éviter l'impôt, à *fusionner* avec la fabrique : car alors on se trouverait en présence de *vente directe*. Dans ce dernier cas, la réforme faite pour entraver la concentration donnerait le résultat opposé.

Que faut-il penser d'un impôt spécial sur les succursales?

Quand cet impôt n'est pas exagéré, quand il est établi dans un but de justice, il ne soulève pas

d'objection[1]. Le système des *totalisations* est admissible car l'entreprise qui possède 500 succursales est aussi importante que celle qui n'a qu'*un* grand établissement. Au reste lorsque l'impôt est basé sur les bénéfices, le fisc ne se préoccupe pas de la *technique* employée pour réaliser ces bénéfices.

Mais si on établit un impôt trop lourd sur les succursales, *dans le but d'empêcher les maisons à succursales de subsister*, alors on fait jouer à l'impôt un rôle qui n'est pas le sien. L'impôt a d'abord un but fiscal; il peut, certes, jouer aussi un rôle social et économique, mais jamais à notre sens il ne doit être établi dans le but de *faire disparaître* totalement telle ou telle forme d'organisation économique[2]. Si l'on veut supprimer les maisons à succursales, il faut le faire *directement* — en les prohibant par

1. Cf. l'opinion de M. Brouilhet à ce sujet : « ... Les protestations du petit commerce visent les deux grandes autres formes du commerce de détail : grands magasins et sociétés coopératives. Il ne nous paraît pas admissible que le législateur prenne vis-à-vis de ces institutions économiques des mesures de défaveur; mais il est équitable de mettre en pratique, en ce qui concerne les différentes formes de commerce de détail, le principe de l'égalité devant l'impôt. » Voir Brouilhet, *Précis d'Économie politique*, Paris, 1912.

2. Sur le rôle de l'impôt voir : Allix, *Traité élémentaire de sciences des finances*, 2e éd., Paris, 1909, p. 300 et suiv. — Jèze, *Cours élémentaire de sciences des finances*, 4e éd., Paris, 1910, p. 645 et suiv. — Moye, *Précis élémentaire de législation financière*, 1912, p. 13 et suiv. — Truchy, *Le système des impôts directs d'État en France*, Paris, 1901.

une loi — et non *indirectement* en proposant des impôts impossibles à supporter[1].

1. Au moment de mettre sous presse (avril 1913) nous croyons utile d'ajouter les explications suivantes. La loi frappe le patentable qui exploite plus de 5 établissements *pour la vente de denrées ou marchandises*. Il faut donc que l'*on vende dans les dits établissements*. Maggi possède des entrepôts où l'on centralise le lait ensuite réparti entre les succursales, ces entrepôts ne sont donc pas visés. Les établissements où l'*on fabrique* et ceux où l'*on achète* ne sont pas atteints : une firme peut posséder 10 usines ou 10 maisons d'achat elle ne sera pas frappée. Les établissements de vente paieront l'impôt, soit qu'ils vendent *au détail*, *en gros* ou *en demi-gros* : la loi ne distingue pas. Les établissements de vente paieront l'impôt même s'ils sont *de nature différente* : ce sera le cas de la Société des Grands Magasins du Louvre. Si les établissements vendent des *services* et non des produits ils ne seront pas imposés : échapperont donc à l'impôt les hôtels où l'on ne vendra ni à boire ni à manger, les entreprises de spectacles, de publicité, d'assurances, de voyages, de teinture, de blanchissage. Les établissements dans lesquels un fabricant vend *exclusivement* les produits de sa fabrication seront exemptés ; tailleurs, fabricants de chapeaux de dames (*Au Bonheur des Dames*), fabricants de corsets échapperont à l'impôt ; devront aussi être considérés comme fabricants les entrepreneurs qui font fabriquer à domicile. Si le fabricant a son usine à l'étranger il ne bénéficiera pas de l'exemption car, pour l'établissement de la patente, on prend en considération les éléments situés en France. Le système des succursales occultes donnera lieu à des difficultés : si le fisc découvre que les chaussures Pierre et Jacques sont des succursales déguisées de la société Paul il pourra les frapper. Mais la fraude sera facile : pour l'empêcher le législateur pourrait exiger que sous l'enseigne « chaussure Pierre » l'inscription « *propriétaire : société Paul* » soit obligatoire. N'y a-t-il pas une certaine fraude commise à l'égard du consommateur qui croyant acheter à Pierre achète en fait à Paul ? Le fisc veut, paraît-il, frapper même les entrepôts *où l'on ne vend pas*, alors logiquement il doit imposer les « usines multiples » qui sont aussi des « établissements pour la vente des marchandises » : mais cette large interprétation du texte nous semble vicieuse.

CONCLUSION

VUE GÉNÉRALE SUR LA CONCENTRATION PAR SUCCURSALES. L'AVENIR

Nous avons essayé de montrer, dans les lignes précédentes, l'importance et le mécanisme des entreprises à succursales : il nous faut dans ces dernières pages donner une vue d'ensemble du système. Pour ce faire, nous nous placerons d'abord au point de vue de l'économie privée, au point de vue des rapports qui se nouent entre acheteurs et vendeurs; ensuite, nous apprécierons la concentration par succursales du point de vue de l'économie nationale. Nous dirons, en terminant, quel nous paraît devoir être l'avenir de ce mode de concentration.

SECTION I

LES ENTREPRISES A SUCCURSALES APPRÉCIÉES DU POINT DE VUE DE L'ÉCONOMIE PRIVÉE

§ 1. L'achat en gros. L'intégration. Les prix. — Les entreprises à succursales multiples sont des entreprises concentrées, elles bénéficient donc des avantages généraux attachés à la concentration. Or le *pouvoir d'achat* est aujourd'hui une force considérable. L'entreprise à succursales qui achète par grandes quantités, obtient le prix le plus bas possible : dans la lutte qui s'établit entre acheteur et vendeur elle est la plus forte. Elle fait la plupart du temps la loi au vendeur, au fabricant. Ainsi une fois de plus, on voit se manifester l'évolution qui s'est produite quant aux rapports existant entre le *fabricant* et le *marchand*. Jadis le marchand subissait, en quelque sorte, le joug du fabricant, maintenant c'est l'inverse.

Les besoins en produits de ces grandes entreprises ont souvent entraîné un phénomène d'intégration, le développement de la vente directe du producteur au consommateur.

Le résultat finalement obtenu est, semble-t-il,

souvent, *une baisse de prix profitable au consommateur*. Baisse de prix, nous le reconnaissons, qui peut n'être que momentanée. Il arrive en effet parfois que la concentration, quand elle aboutit au monopole ou au quasi-monopole, engendre la hausse des prix.

Mais nous n'insistons pas sur ces résultats généraux de concentration qui ne sont pas *particuliers* à la concentration par succursales.

§ 2. **Le don d'ubiquité.** — Ici, il s'agit au contraire d'une qualité attachée au système que nous étudions : qualité *qui est la raison d'être du système.*

L'avantage essentiel de la vente par succursales c'est, pour le vendeur, d'être doué du don d'ubiquité, c'est de se trouver à proximité de l'acheteur[1],

1. A notre avis, la véritable raison qui a déterminé l'invention et le développement du procédé de vente par succursales, c'est le besoin ressenti par le marchand de *se rapprocher du client*. « Le commerçant, en effet, a à choisir entre deux procédés pour vendre ses produits : il peut construire *un* grand magasin comme le Bon Marché, puis, grâce à la réclame, *faire venir l'acheteur jusqu'à lui*, ou bien il peut s'établir à chaque carrefour : *aller jusqu'au client*. On a observé que la proximité entre acheteur et vendeur était un avantage considérable pour le vendeur. Les grandes entreprises ont senti que toute la force du petit épicier tenait à cette circonstance... qu'il est « au coin de la rue », et elles ont voulu être elles aussi à la portée immédiate de la clientèle : elles ont semé leurs succursales à travers les villes et les campagnes, elles ont pris pied dans chaque quartier, à chaque coin de rue, elles ont pénétré dans tous les faubourgs, dans

c'est de saisir, en quelque sorte, tous les acheteurs avec un immense filet aux mailles étroites et multiples.

Procéder de cette manière ce n'est pas seulement pour l'entrepreneur élargir le cercle de sa clientèle, c'est aussi avoir affaire à des acheteurs de catégories différentes, c'est obtenir le *bigarrement des clientèles*. Certains magasins ont, peut-on dire, une clientèle attitrée, ils n'attirent qu'une certaine catégorie d'acheteurs. Un marchand de chaussures, par exemple, qui aura un seul magasin de vente, vendra *ou* l'article cher *ou* l'article bon marché : en général il lui faudra opter. Au reste il sera obligé ou d'avoir un magasin luxueux ou un magasin simple, ainsi par sa façade même, il indiquera l'acheteur qu'il sollicite. Il en est tout différemment dans le cas d'entreprises à succursales. Et c'est ici que se manifeste toute la *souplesse* du système. L'entrepreneur, qui possède plusieurs magasins de vente, crée des magasins qui diffèrent les uns des autres suivant la clientèle à atteindre. S'agit-il d'un quartier riche on installe une bou-

toutes les bourgades ; et, pour réaliser au mieux le but qu'elles se proposaient, elles ne se sont pas contentées d'avoir une maison à deux pas du client, elles ont été trouver le client jusque chez lui pour lui proposer leurs produits : c'est ainsi que le roulottier du *Planteur de Caïffa* va offrir à domicile du café et le démarcheur du *Crédit Lyonnais* des titres ». — Voir Pierre Moride, *op. cit.*, *Athena*, n° 12, 1912, p. 151.

tique luxueuse, on l'achalande en marchandises de grand prix; s'agit-il au contraire d'un faubourg ouvrier le magasin revêt un aspect simple et les vitrines renferment un étalage aux prix modestes. C'est ainsi que procèdent les Chaussures Raoul : leur succursale de l'avenue de l'Opéra est toute différente de celle de la rue de Rennes. Et même on peut aller plus loin : on peut donner à chaque boutique une enseigne spéciale : sur la maison de vente du quartier chic s'étalera quelque nom anglais, sur la boutique de l'arrondissement habité par des acheteurs de revenus moyens, nous lirons un nom roturier. Les directeurs des entreprises à succursales possèdent en effet au plus haut degré la « psychologie de l'acheteur ».

Il nous faut insister sur cette pratique qui consiste, pour un marchand, à avoir des succursales portant des noms différents, à posséder des succursales sans le dire au public, en s'en cachant. Il arrive que certains commerçants ont ainsi un nombre important de maisons de vente : c'est là une sorte de concentration difficile à mettre au jour, car elle se cache. Cette dissimulation est faite dans un double but: d'abord l'entrepreneur ne veut pas avoir l'air de posséder une grande affaire, il tâche que la boutique, par lui établie dans telle rue, soit considérée par les autres petits détaillants comme

une « égale » ; en second lieu, il espère que le client non averti, pourra s'il ne trouve pas ce qu'il veut dans une succursale, aller dans une autre succursale qu'il croira être une entreprise différente[1]. Autrement dit, grâce à ce procédé des « succursales déguisées », il est possible au commerçant d'avoir l'air *de se faire concurrence à lui-même.* Au besoin, il installera, dans ce but, deux maisons, d'aspect dissemblable, achalandées différemment, à quelques mètres l'une de l'autre. Ce système des « succursales occultes » et de la « concurrence simulée » est plus répandu qu'on ne le pense. Il existe à Paris pour une importante maison de chaussures, et s'y rencontre aussi pour les chapeaux d'hommes d'une façon tout à fait remarquable ; à Bruxelles ce procédé est pratiqué par une grande maison de dentelles.

On voit ainsi toute la *souplesse* du système, tous les avantages entraînés par le don d'ubiquité possédé par ces entreprises. Il permet aussi de supprimer les « invendus ». La direction peut, en effet, faire passer des marchandises de la succursale A dans la succursale B et ce que A n'a pu vendre, B au contraire en trouvera peut-être le débit. Ce qui n'a pas été du goût du citadin, sera

1. Un voyageur se trouve-t-il mal dans un hôtel, on lui indique un autre hôtel, qui dépend de celui qu'il quitte.

fort apprécié des campagnards. Les chapeaux pour dames que Tietz n'aura pas vendu à Anvers ou à Bruxelles, il les écoulera peut-être à Saint-Nicolas. Les *invendus* peuvent ainsi être transportés de succursale en succursale et finalement trouver preneur.

Mais, l'avantage que nous signalons peut prendre une autre forme. Il arrive souvent que dans l'industrie, avec une matière première donnée, il est impossible d'obtenir des produits de même catégorie : s'agit-il, par exemple, d'une fabrique de gants? avec les meilleures parties de la peau on fabriquera des gants de qualité supérieure destinés à certaines maisons de vente, les déchets serviront à obtenir des articles ordinaires qui seront dirigés sur d'autres succursales. Il peut en être de même pour la chaussure. Et pourquoi une entreprise de boucherie ne procéderait-elle pas de la même façon, en envoyant à chaque maison de vente des morceaux correspondant aux besoins des consommateurs de l'endroit?

Ainsi, avoir des succursales c'est être partout, c'est user d'un procédé de vente d'une élasticité étonnante, c'est avoir la possibilité de jouir de toutes les *rentes de situation*, c'est se poster à tous les coins de rue [1], c'est suivre la mode qui fait

1. A Berlin, tous les coins de rue sont occupés par des succursales de maisons qui vendent tabac et cigares.

abandonner telle rue pour telle autre, c'est par exemple à Berlin délaisser la Friedrichistr. pour la Tauentzinstr., c'est suivre le concurrent pas à pas[1], c'est envisager le marché comme un champ de bataille et pouvoir prendre position ici ou là suivant les circonstaces[2]. Mais il faut noter qu'en fait certains frottements viennent parfois diminuer la souplesse du mécanisme ou tout au moins ne lui permettre de se manifester que dans un certain sens. A quels facteurs faisons-nous allusion? L'importance de capitaux dont on dispose exerce une influence sur le nombre d'établissements qu'on peut avoir; la nature des produits vendus, le montant des frais de transport sont à prendre en considération; les droits de

1. En Allemagne, là où se trouve un magasin de *Tengelmann*, il n'y a pas loin une succursale de la firme *Kaisers Kaffee Geschäft*.

2. Beaucoup de firmes ont dans leur bureau une carte de la région qu'elles occupent, et l'emplacement de chaque succursale est marqué par une épingle piquée sur le plan : on voit ainsi d'un coup d'œil les rayons où il y a des vides et où des créations de maisons seraient utiles pour remporter la victoire. On pourrait avoir des cartes où seraient marqués avec des épingles à tête d'une autre couleur les ennemis les plus redoutables, et mener ainsi le combat comme un général sur un champ de bataille. Comme exemple de cartes de cette nature, citons celles du Crédit Lyonnais, de la Société Générale, de la boucherie Fletcher pour l'Angleterre, nous avons vu des plans de cette sorte à la coopérative « die Produktion » à Hambourg et à Berlin chez Krüger und Oberberk (cigares). Il serait fort intéressant d'établir de telles cartes pour la France, en adoptant des couleurs diverses suivant les branches de commerce.

douane enfin exercent une influence indiscutable[1].

§ 3. **Le coût du système.** — Ce système si souple est-il coûteux? Permet-il des économies, entraîne-t-il des dépenses spéciales?

Un des gros inconvénients du mécanisme c'est de coûter fort cher[2]. Il est plus cher d'avoir cent petits magasins qu'un seul, la superficie occupée étant supposée la même.

Les boutiques choisies par les entreprises à suc-

1. Les lignes ci-dessus appellent quelques remarques complémentaires. Les maisons à succursales pratiquent, en général, la règle de l'unité de prix, les frais de transport sont donc répartis entre tous les produits : la chaussure *Incroyable* est vendue le même prix à Paris et à Marseille. Dans certains cas, les droits de douanes obligent une firme à ne pas s'étendre au delà des frontières : dans d'autres cas, pour les produits de luxe, le droit de douane n'est pas un obstacle : Polak, le bijoutier de Paris, a une succursale à Berlin. Enfin, pour que les droits de douanes et les frais de transport n'exercent pas d'influence, souvent la direction achète en fabrique à proximité de ses succursales.

2. M. Poupart a écrit à ce sujet les lignes suivantes : « En réalité, le chiffre élevé de leurs frais généraux oblige ces sortes d'établissements à s'assurer un bénéfice brut important. C'est ainsi que dans l'une des sociétés, il est imposé comme règle aux gérants des succursales de prélever globalement sur l'ensemble des articles un bénéfice de 33 0/0 (sans compter la première majoration du 5 0/0 environ appliquée lors de la transmission des marchandises par le dépôt central à la succursale). Si l'on tient compte des objets vendus comme réclame ou donnés en prime, ainsi que de toutes les concessions faites sur un certain nombre d'articles en vue d'attirer la clientèle, on concevra aisément que, pour parvenir à réaliser ce bénéfice moyen de 33 0/0 sur l'ensemble, le directeur d'une succursale est amené à majorer certaines denrées de plus de 50 0/0. » — Voir Poupart, *op. cit.*, p. 396.

cursales sont en général fort bien situées; aussi leur loyer est-il élevé. De plus ces entreprises sont entraînées à un certain luxe, ce qui rend les frais d'installation très coûteux. Le contrôle, comme nous l'avons vu, est délicat; de ce chef, il y a des pertes, ce qui rend onéreux l'emploi du système.

Mais des économies sont possibles, chaque succursale profite des avantages centralisés au siège. Ceci est vrai par exemple pour la Banque, c'est le cas aussi pour les grands magasins à succursales. Mais nous n'insistons pas sur ce point traité plus haut. Par contre il est d'autres économies, d'autres avantages particuliers qu'il nous faut signaler. Le système permet une meilleure utilisation du personnel : tel employé qui ne réussit pas dans tel magasin, réussira dans tel autre. Suivant que telle ou telle succursale travaille plus ou moins on peut l'aider en lui déléguant une partie du personnel employé dans une succursale qui chôme,

Des tableaux statistiques dressés à propos de chaque maison de vente permettent des comparaisons, qui stimulent le zèle des gérants.

Enfin les succursales sont une excellente réclame : La Samaritaine a installé à Paris des montres dans un but unique de réclame; à présent

on vend dans ces montres qui deviennent ainsi de petites succursales.

En un mot ce système se fait remarquer par sa souplesse. Avoir des succursales, c'est user d'un procédé de réclame efficace, c'est se mettre à portée du client, c'est se rapprocher des lieux de production, c'est pouvoir souvent éviter les droits de douanes, c'est être en mesure de faire concurrence à d'autres entreprises en laissant une succursale vendre à perte pendant un certain laps de temps et faire de mauvaises affaires : les succursales permettent en effet de diviser une affaire importante par des « cloisons étanches » et la non-réussite d'une succursale reste sans effet sur la marche générale de l'entreprise. Mais ces dernières considérations nous conduisent à nous placer à un point de vue général, à celui de l'économie nationale.

SECTION II

LES ENTREPRISES A SUCCURSALES ET L'ÉCONOMIE NATIONALE

§ 1. Les entreprises à succursales et la concurrence. Les entreprises à succursales et les classes moyennes. — Les petits détaillants paraissaient, jusqu'à ces derniers temps, pouvoir défier la concurrence des grandes affaires, car ils étaient investis d'un monopole de fait dans un rayon donné, étant situé à proximité de l'acheteur. Les entreprises concentrées ont su, grâce aux succursales, se mettre dans la position avantageuse des petits détaillants. Étant « à proximité de l'acheteur », et possédant en plus tous les avantages que nous avons signalés plus haut, elles ont fait concurrence aux petits commerçants[1].

1. Citons à ce propos les lignes suivantes de Macrosty : « The difficulty with the retailer is that he is unable to prove that he is necessary to community which may be equally well served by a co-operative store or a multiple-shop company. The sole interest of a community which consists mainly of employed, and not of employing classes, is in good service, not in the maintenance of any special class to perform that service. The problem at present is not a moral one, but one of comparative strengths of competition. The retailer is within his rights in his efforts at self-preservation, but with society organised on its pre-

Mais si les entreprises à succursales peuvent ainsi lutter avec de grandes chances de victoire contre les petits commerçants, elles sont aussi en mesure de concurrencer le grand magasin. Cet aspect de la concurrence mérite d'être signalé : on l'oublie trop souvent. Pourtant ce fait est indiscutable. L'évolution a été en effet la suivante.

Jadis la lutte a eu lieu seulement entre grands magasins et petits commerçants, ensuite sur le champ de bataille économique est arrivé un troisième combattant : la maison à succursales multiples. Pour se faire place au soleil elle a dû lutter contre les uns et les autres. Alors que la victoire semblait appartenir aux *grands établissements*, elle a montré que la défaite du procédé de vente par *petits établissements* était loin d'être consommée : elle a donné au commerce de détail une force nouvelle. Aussi le grand magasin a subi la concurrence des succursales. Certes quand on interroge les directeurs des grands magasins, ils nient ce fait, mais certainement à tort. Prenons un exemple précis : le commerce de la chaussure à Paris. Dans cette branche, le petit commerçant vendant des articles de prix moyen a complète-

sent bases no appeal to the pity of the community can be entairned. » — Macrosty, *The Trust Movement in British Industry, A Study of Business Organisation*, Longmans, Green and Co, 39, Paternoster Row, London, 1907.

ment disparu : les chaussures de prix peu élevé sont vendues aujourd'hui uniquement par les maisons à succursales et les grands magasins. Il est indiscutable que si les premières n'existaient pas, les seconds auraient pour cet article un bien plus grand débit. Ajoutons que ceux de nos grands magasins parisiens qui font avec la province un chiffre d'affaires important ont certainement à souffrir des succursales établies par Paris-France ou les Nouvelles Galeries.

Mais si les maisons à succursales font concurrence aux petits commerçants et aux grands magasins, il ne faut pas omettre de dire qu'elles se font aussi, les unes aux autres, une terrible concurrence. Une firme établit-elle une boutique dans telle rue, la firme concurrente se croit aussitôt obligée d'en ouvrir une autre à côté ou en face. On a souvent signalé les méfaits de la concurrence s'exerçant entre petits commerçants : ces maux n'ont pas disparu ; la lutte qui existe entre maisons à succursales le prouve.

Étant donnée cette concurrence faite aux petits commerçants par les « maisons à succursales multiples[1] », on a dit que les maisons à succursales

1. Nous disons que la lutte dans le commerce de détail existe entre grands magasins, petits détaillants et maisons à succursales ; mais il y a un autre combattant qu'il ne faut pas omettre : nous voulons parler des coopératives qui, quand elles pratiquent la

détruisaient « les classes moyennes ». Mais cette façon d'interpréter les choses est vicieuse. Les classes moyennes, à notre sens, — et on paraît trop souvent l'oublier — ne comprennent pas *que* les petits commerçants[1]. Le terme « classes moyennes » signifie « classes qui jouissent — grâce à leur travail ou à leurs capitaux — d'un revenu moyen ». Un petit commerçant, un littérateur, un avocat, un médecin, un peintre, un fonctionnaire, un employé qui gagnent annuellement 6 000 francs, par exemple, font tous partie des « classes moyennes ». Aussi il ne faut pas prétendre que si les petits commerçants disparaissaient il n'y aurait plus de « classes moyennes » : ce serait seulement une catégorie qui aurait disparu. Et, notons-le, cette catégorie serait remplacée par une autre catégorie, appartenant encore aux classes moyennes : nous faisons allusion aux « gérants ». L'entreprise à succursales, en effet, métamorphose

vente par succursales — comme à l'étranger — sont particulièrement fortes et redoutées des petits commerçants.

1. Cf. les lignes suivantes extraites de *La Petite Bourgeoisie aux Pays-Bas*, *op. cit.*, p. 159 : « Un des apôtres les plus actifs de la coopération aux Pays-Bas est certes M. Treub, professeur à l'Université d'Amsterdam. » La coopération, écrit-il, n'a pas pour conséquence d'affaiblir la classe moyenne, comme des gens superficiels, aveuglés par leur intérêt personnel, le prétendent souvent. Au contraire, elle tend à faire naître une classe moyenne, saine et forte, en faisant participer à la fortune sociale un nombre de plus en plus grand de ceux qui n'ont rien aujourd'hui. »

le petit détaillant en gérant. Cette métamorphose est-elle un bien, est-elle un mal? A notre sens elle n'est peut-être pas si mauvaise qu'on a bien voulu le dire. Certes le gérant est un salarié et n'est pas indépendant, il peut être congédié; mais le petit commerçant paye souvent cher son indépendance par les soucis journaliers, par la crainte de la faillite. On ne peut dire, en un mot, que les grandes entreprises font disparaître les classes moyennes : elles engendrent au contraire un nombre important de *fonctionnaires privés* qui font partie des dites classes.

§ 2. **Les entreprises à succursales et la localisation des capitaux.** — Il est une question d'économie nationale, qui est fort intéressante, car elle est *spéciale*, dans une large mesure, au système que nous étudions et dont nous allons dire quelques mots : nous voulons parler de *la localisation des capitaux*[1].

La localisation des capitaux est un corollaire du problème de la localisation des succursales. Posséder une grande quantité d'or et d'argent constitue un avantage économique pour un individu,

1. Notre étude ne concernant pas les banques, nous laissons de côté le rôle des grands établissements financiers qui, grâce à leurs succursales, exercent sur les marchés des capitaux une action remarquable.

une région, une nation; et, en définitive, les mercantilistes n'avaient pas tort d'attacher une grande importance à l'abondance des métaux précieux. Le problème de la localisation des capitaux doit, au point de vue de l'économie nationale, être envisagé sous un double aspect : au point de vue intérieur et au point de vue extérieur.

A. *Au point de vue intérieur.* — La localisation des capitaux à l'intérieur d'une nation n'est pas chose indifférente. Même à notre époque de transports rapides et de système bancaire perfectionné, il est permis de dire qu'au point de vue des capitaux il y a encore, en quelque sorte, des *économies fermées*. Quelle est l'influence des succursales sur cette localisation? Pour répondre à cette question il faut distinguer plusieurs hypothèses.

1° Il s'agit d'entreprises dont le siège est dans la région. Dans ce cas les bénéfices réalisés vont au siège : il peut arriver que des villages soient ainsi démunis de capitaux. Mais ce fait n'aura pas lieu si les actions sont possédées par les paysans de la région. Il faut noter que ces entreprises, à caractère régional, viennent renforcer le « régionalisme ».

2° Les succursales sont dans une région et le

siège dans une autre région. Alors les capitaux sont drainés, en général, d'une région à l'autre. Si le système a pour résultat de munir en capitaux une région qui en est dépourvue : c'est une heureuse circonstance. Par contre il arrive que les « succursales de saison », qui ont leur siège à Paris par exemple, empêchent les stations balnéaires où les villes d'eaux de recueillir tout l'argent des étrangers.

3° Le siège est dans la capitale et les succursales en province. Cette situation se présente souvent; alors les capitaux sont attirés vers la capitale *sauf bien entendu dans le cas où les porteurs d'actions habitent la province.*

B. *Point de vue extérieur*[1]. — Quel est le rôle des succursales étrangères? Cette question est d'un vif intérêt. Pour l'envisager dans sa généralité, nous en dirons quelques mots en nous plaçant au point de vue des succursales en général, c'est-à-dire en faisant allusion aussi bien aux succursales de

1. Signalons le fait suivant qui montre la souplesse du système : avec les menaces d'impôt sur le revenu les capitaux français ont émigré en Suisse, alors la Société Générale a créé une filiale à Lausanne. — Le système peut permettre d'empêcher l'*industrie des étrangers* de faire sortir l'argent d'un pays donné. Nous nous expliquons : supposons qu'un grand nombre d'Allemands aillent dépenser leur argent sur la côte d'Azur en France. L'Allemagne va ainsi être débitée. Si des Allemands établissent des succursales (hôtels par exemple) sur la côte d'Azur, ils récupéreront l'argent de leurs nationaux : l'Allemagne sera créditée.

fabrication, qu'aux succursales de vente ou aux succursales de banque.

Si le système des succursales avait existé du temps des mercantilistes, ils auraient vu, à grand regret, des firmes étrangères s'établir dans un pays donné. Ces succursales, en effet, viennent pomper des capitaux qui sont ensuite distribués aux actionnaires du pays où se trouvent le siège. Ainsi, on voit, que la question des succursales doit être envisagée lorsqu'on aborde le problème de *la balance des comptes*. Si la Suisse a, par exemple, beaucoup de succursales en Italie, par ce fait la Suisse sera *créditée* et l'Italie *débitée*. En général, en effet, le profit tend à se porter dans le pays d'où vient le capital[1].

1. Cf. Fontana-Russo qui dit à ce sujet : « Quand l'Italie voulut s'inféoder au protectionnisme, elle obligea les usines étrangères qui travaillaient pour la clientèle italienne à se transplanter au delà des Alpes. D'autres entrepreneurs survinrent, pour s'adonner aux industries qui étaient le plus efficacement protégées.

« Le même phénomène s'est passé en Russie, particulièrement en Pologne. Quand cet empire, sous l'influence de Witte, stimula plus énergiquement l'activité industrielle en lui assurant de très hauts profits, beaucoup d'entrepreneurs allemands vinrent s'établir sur le territoire russe et produisirent les marchandises les plus protégées.

« Ces capitaux y trouvèrent un profit, qui n'apporta aucun changement tant qu'il resta là où s'était transplantée l'entreprise en question. Toutefois, comme le profit tend souvent à émigrer vers les pays d'où est venu le capital, il en résulte que les États où celui-ci s'emploie deviennent rapidement débiteurs. » (Fontana-Russo, *Traité de Politique commerciale*, Paris, 1908, p. 58.)

« MM. Geering et Hotz écrivent à ce sujet : « Celles-ci (les entre-

*
* *

Notre enquête nous a montré qu'un mouvement de concentration important s'est produit dans le commerce de détail : il semble qu'à l'avenir la loi de concentration doive se manifester encore avec intensité[1].

Si le législateur essaye d'entraver cette évolution en ayant recours à l'impôt, s'il voit dans l'impôt un moyen d'intervenir, non seulement dans la répartition, mais aussi dans la production, alors

prises étrangères) le cèdent à peine en importance, pour notre bilan des payements, à l'industrie des étrangers. Le capital suisse engagé à l'étranger, l'intelligence et l'activité déployées par nos concitoyens au profit d'entreprises commerciales ou techniques ayant leur siège en dehors de nos frontières, sont de plus en plus considérables. Dès le début de l'ère des droits protectionnistes, l'établissement de succursales dans les contrées limitrophes, aux États-Unis et en Russie, a pris des proportions inusitées. Citons, comme preuve de l'expansion commerciale de la Suisse, le fait que ce sont des maisons suisses qui détiennent en partie le commerce de la soie brute et des déchets de soie dans l'Extrême-Orient. C'est en persévérant dans cette voie, en envoyant au dehors des hommes intelligents et actifs, en participant à des entreprises ou en en créant, que la Suisse réussira le mieux à combler les vides qui pourraient se produire dans son bilan des payements. » (Geering et Hotz, *Économie politique de la Suisse*, *op. cit.*, Zurich, 1911, p. 175.)

1. Et ce mouvement se manifestera aussi bien pour les entreprises capitalistes que pour les entreprises coopératives. Si en effet, les coopératives ont beaucoup mieux réussi à l'étranger qu'en France, cela tient, en grande partie, à ce fait qu'en Angleterre, en Belgique, en Allemagne ou en Suisse, les coopératives ont pratiqué le système des succursales, et qu'elles ne l'ont pas fait en France.

les succursales deviendront de simples *clientes*, des *concessions* ou des *filiales*. La matière imposable fuit quand on l'impose trop. Les entreprises à succursales ont une qualité maîtresse : la souplesse, elles sauront en profiter. La firme Potin, par exemple, n'aura plus 7 succursales, mais 5 seulement, les 2 autres maisons deviendront des magasins d'épicerie, juridiquement distincts, mais, en fait, réunis sous une même direction qui possédera la totalité ou la majorité des actions.

En résumé, le processus a été le suivant.

Le commerce de détail fut d'abord exercé par des petits ou des moyens détaillants indépendants. Ces commerçants se sont fait âprement concurrence et de cette lutte sont nées des entreprises concentrées : les grands magasins. Mais sur ces derniers, le petit commerçant conservait un avantage considérable, il jouissait d'un monopole dans un cercle donné, *il était près du client*. Les maisons à succursales se sont constituées et ont bénéficié elles aussi de l'avantage en question.

A l'heure actuelle, la lutte se poursuit entre les maisons à succursales. Le phénomène de l'*autodestruction* de la concurrence se produira à nouveau. Tout d'abord ces entreprises se réuniront[1]

1. Citons, en France, le groupement des maisons à succursales dont le siège social est, 1, boulevard Magenta, prési-

pour répondre aux attaques des petits commerçants; puis elles se *grouperont*, grâce au procédé des fusions ou des filiales.

Le commerce de détail sera de moins en moins, suivant l'expression de Macrosty, *la dernière forteresse de la concurrence.* La réunion de deux ou trois entreprises à succursales donnera souvent naissance à une colossale affaire ; ce sera le cas, par exemple, de la Société Française de Magasins Modernes quand elle aura englobé Paris-France et les Nouvelles Galeries.

Ainsi, même dans le commerce de détail, la concentration *s'est faite, elle se fait, elle continuera à se faire*[1].

dent : M. Loevi ; le syndicat des maisons d'alimentation, 5, passage Viollet. En Allemagne, les maisons à succursales ont constitué le « Verband Deutscher Filialbetriebe », siège à Berlin-Zehlendorf, Spandauerstrasse, 21, le Generalsekretär est M. le Dr Lautz.

1. « ... elle continuera à se faire », disons-nous, à moins que le législateur supprime les grandes entreprises au moyen d'impôts impossibles à supporter.

Lors du vote de la loi du 27 février 1912, on proposa des textes dont le but évident était la suppression des maisons à succursales. Aussi, le rapporteur général peut-il, non sans raison, prononcer les mots d'*iniquité fiscale*. Voir dans l'impôt un instrument capable de supprimer une forme particulière d'organisation économique est une conception dangereuse... même pour les petits commerçants : le Parlement de demain peut, en effet, favoriser les grandes entreprises au détriment des petites, et voter des impôts *contre* les petits détaillants. L'impôt, quand il devient un « régulateur économique », doit être manié avec délicatesse.

Les impôts discutés à la Chambre le 25 février 1913, impôt sur les roulottiers, taxe représentative des droits de mutation, méritent

Aujourd'hui, il est à la mode de signaler les erreurs de Karl Marx : mais on se montre un peu sévère à l'égard de l'auteur du *Capital*.

Marx a fait notamment deux prophéties célèbres : il a prédit la concentration des entreprises, il a affirmé que le mouvement de concentration aboutirait au socialisme[1].

L'heure de la propriété capitaliste — suivant l'expression marxienne — *n'a pas sonné*.

Mais on doit reconnaître que le processus de concentration décrit par Marx, en des pages empreintes

à cet égard d'attirer l'attention. L'argumentation de M. Landry (voir *Journal Officiel* du 25 février 1913) est en tous points excellente. Ajoutons que détruire les grandes entreprises ce serait souvent compromettre l'exportation : que deviendrait par exemple notre exportation en chaussures si la loi de février 1912 sur les succursales avait porté un coup fatal aux firmes Dressoir (Incroyable) et Monteux (chaussures Raoul)?

1. Les socialistes répètent que la concentration aboutira au socialisme, mais ils ne nous donnent aucune démonstration. Si le développement actuel de la concentration devait faciliter la venue du socialisme, nous ne voyons pas qu'il existe dans le domaine de l'*échange* des symptômes annonçant le régime nouveau. Or pour que le collectivisme vive, il ne faudra pas seulement organiser la production, il sera nécessaire aussi d'organiser l'échange : substituer, au principe d'équivalence en utilité, le principe d'équivalence en travail. De plus, au point de vue particulier de la production, il faut remarquer qu'une concentration dans la technique n'entraine pas toujours une concentration au point de vue juridique. — Comme article écrit du point de vue socialiste, citons la très intéressante étude de M. Marcel Cachin (Le Capitalisme dans l'Épicerie) parue dans le journal *Le Populaire de l'Ouest* (n° du 19 octobre 1911), dirigé par M. Henri de la Porte, député des Deux-Sèvres.

d'une ampleur remarquable, s'est *réalisé*, dans ses grandes lignes, avec une ampleur non moins grande[1].

1. Aussi M. Jaurès était-il en droit de dire, à la Chambre des Députés, le 25 février 1913 : « Les « prophètes » ne se sont tout de même pas trompés en annonçant la concentration du commerce. » Voir *Journal Officiel*, p. 573.

ANNEXES

ANNEXE I

CONTRAT DE CONCESSION

Entre les soussignés :

M. H. Miele, négociant à Paris et y exerçant le commerce sous la raison sociale Miele et Cie, rue de Turbigo, 62, d'une part, et M. . . . .
demeurant actuellement. . . . .
d'autre part, il a été convenu ce jour ce qui suit :

Art. premier. — Le premier soussigné concède à M. . . . .
qui accepte, l'exclusivité de la vente au détail de ses articles d'orfèvrerie nickelée, argentée ou dorée, cuivre, etc. pour la ville de. . . . .
où M. . . . .
se propose d'ouvrir un magasin d'orfèvrerie. Cette concession est accordée aux conditions suivantes :

Art. 2. — M. . . . .
s'engage à ne vendre au cours du présent contrat et en fait d'articles d'orfèvrerie de luxe et ordinaire nickelée, argentée ou dorée ainsi que d'objets en étain ou en

cuivre et de coutellerie française, aucune autre marchandise que celle qui lui sera fournie par le premier soussigné et ce sous peine de résiliation du présent contrat et qui se trouverait annulé par M. Miele sous sa dénonciation par lettre recommandée.

Art. 3. — Le premier soussigné s'engage à ne pas donner suite aux offres d'achat qui lui seront faites par les revendeurs au détail domiciliés dans le rayon de concession de M. . . . .
Par contre, les commandes de particuliers qui, de ce rayon pourraient éventuellement parvenir directement aux magasins de vente appartenant au premier soussigné ou les achats faits dans les dits magasins par des particuliers habitant dans le rayon de concession de M. . . . .
seront traités sans que ce dernier puisse faire valoir un droit quelconque sur ces affaires.

Art. 4. — Les prix à facturer par le soussigné de première part à tous ses concessionnaires et revendeurs s'entendent loco Paris, c'est-à-dire marchandises prises en ses magasins. Toutefois exception sera faite pour la commande d'installation et pour toutes les commandes suivantes dépassant 300 fr. qui seront livrées franco gare. . . . .
emballage aux frais du second soussigné.

Les paiements se feront exclusivement à Paris et à trente jours sous déduction de 2 0/0 d'escompte, pour les livraisons faites en marchandises du dép. . . .
et 3 0/0 pour celles provenant des départements. . .
et. . . . .
En disposant par traite ou quittance le premier nommé ne sera nullement censé avoir renoncé à la présente clause attributive de compétence.

Art. 5. — M. . . . . ne pourra procéder que par commandes fermes. La première année, le montant de ses commandes devra s'élever au moins à fr. 10 000 prix d'achat, 8 000 art. arg. 2 000 cuivre et métal . En cas de prolongation du contrat, M. . . . . s'engagera à faire un chiffre annuel d'affaires dont le montant sera stipulé ultérieurement de commun accord mais qui ne sera pas inférieur à fr. 7 000, M. . . . s'engage à tenir en magasin un stock premanent des articles du premier soussigné et ce stock comprendra au moins pour fr. 8 000, d'articles argentés ou dorés, et pour fr. 2 000, d'articles de cuivre. Le premier soussigné se réserve en tout temps le droit de faire constater par un délégué si l'importance du stock de M. . . . est en tous points conforme aux chiffres convenus.

Art. 6. — Les prix auxquels M. . . . . vendra à sa clientèle sont déterminés par le premier soussigné. M. . . . . qui s'oblige à demander au premier soussigné les prix de vente qui ne lui seraient pas connus, ne pourra vendre ni au-dessus, ni au-dessous de ces prix; il ne pourra sous aucun prétexte, à moins d'une autorisation spéciale et expresse du premier soussigné, consentir aucune commission, bonification ou escompte quelconque au-dessus de 3 0/0 du prix de vente. M. . . s'engage formellement à ne vendre à aucun revendeur les articles faisant partie du présent contract.

Art. 7. — Tous les prix courants que le soussigné de première part publie pour le service de ses succursales seront fournis à M. . . . . sur sa demande et au prix coûtant. Les prix courants réservés à M. . . . . porteront sa raison sociale et son titre de concession-

naire pour la ville de. . . . .
au bas de la première page de couverture. Exceptionnellement et par dérogation expresse à cette clause, le soussigné de première part mettra à la disposition de M. . . . .
à titre gracieux 300 exemplaires du catalogue de l'édition parue l'année de l'ouverture de son magasin de. .

Art. 8. — M. . . . .
s'engage à consacrer toutes ses vitrines exclusivement à l'étalage des marchandises du premier soussigné, à maintenir ces étalages dans un état irréprochable de propreté et de fraîcheur, à faire en sorte que, notamment il n'y figure jamais de marchandises ternies ou défraîchies, qu'à l'intérieur comme à l'extérieur les vitrines soient absolument claires. L'intérieur du magasin de M. . . . .
doit également être arrangé de manière que les articles du premier soussigné se présentent de la façon la plus avantageuse au point de vue étalage, éclairage, etc.

Art. 9. — M. . . . .
s'engage à publier à ses frais, dans les journaux de. .
des annonces recommandant les articles du premier soussigné pendant la période précédant les grandes ventes telles que Noël, Étrennes, Sainte-Marie.

Art. 10. — Dans le cas ou au cours du présent contact (ou de sa prorogation) le soussigné de première part viendrait à décéder, M. . . . .
serait tenu envers le successeur éventuel du soussigné de première part jusqu'à l'expiration de son engagement de la même manière qu'il est actuellement tenu envers le soussigné de première part.

Art. 11. — La présente convention est conclue pour la durée d'un an à partir de ce jour. Elle sera renou-

velée de plein droit pour une année nouvelle et puis d'année en année, à moins d'une résiliation de part ou d'autre signifiée par lettre recommandée pour la fin de l'année en cours, au moins trois mois avant l'expiration de la dite année.

Art. 12. — Au cas où M. . . . . ne remplirait pas scrupuleusement toutes les obligations qui lui sont imposées par le premier soussigné celui-ci se réserve le droit de dénoncer sur-le-champ le présent contrat sans devoir en demander la résiliation en justice.

Art. 13. — En cas de contestations entre parties, le Tribunal de Commerce de la Seine sera seul compétent, et sa juridiction est acceptée d'avance par les deux parties contractantes.

Art. 14. — Les frais d'enregistrement des présentes sont à la charge du premier soussigné.

Fait à. . . . . en double exemplaire, le. . . . .

ANNEXE II

CONTRAT DE GÉRANCE[1]

Succursale n° .

Nous soussignés :

. . . .
et . . . .
mon épouse que j'autorise demeurant ensemble à. .
acceptons la gérance des. . . . .
n°. . . . sis à. . . . .
appartenant à M. . . . .
négociant. . . . .
et nous engageons solidairement à la gérer et l'administrer aux clauses et conditions stipulées ci-après :

1° Donner à notre gérance tout notre temps et toute notre activité, nous interdisant toute autre fonction et tout autre travail.

2° Donner tous les soins nécessaires aux marchandises à nous confiées soit au moment de la reprise, soit expédiées directement. Les conserver et entretenir toujours en parfait état de vente, nous rendant responsables de celles qui, pendant notre gestion, pourraient être avariées ou défraîchies pour quelque motif que ce soit.

3° Laisser vérifier la qualité et la nature de la marchandise par tout employé de M. . . . .
retourner à nos frais celles qui existeraient en trop grande quantité dans notre succursale, soit par suite de

1. Nous empruntons le texte de ce contrat à l'article de M. Gemähling déjà cité.

demandes mal faites, soit par suite de demandes exagérées. Supporter la dépréciation qui pourrait être appliquée à ces marchandises, par suite de leur mauvais état, et reprendre celles qui seraient entièrement refusées comme étant invendables.

4° Signaler aux inspecteurs de M. . . . . en temps utile et avant toute détérioration, les marchandises qui ne seraient pas de vente dans notre succursale, afin de lui permettre d'en disposer.

5° Supporter, lors de notre inventaire de sortie, le refus des marchandises détériorées, avariées ou défraîchies.

6° Ne nous servir pour la vente que du matériel qui nous est confié par M. . . . . l'entretenir et le rendre en bon état, sauf usure.

Déférer à toute demande du vérificateur des poids et mesures, nous rendant responsables des contraventions qui pourraient être infligées pour infractions aux lois et règlements en vigueur.

7° Laisser visiter le local tout entier par les employés de M. . . . . , tenir dans un état de propreté et d'entretien très rigoureux nos magasins et dépendances, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur, ainsi que notre logement particulier, en jouir en bon père de famille, nous interdisant toute sous-location et nous rendant responsables des avaries ou détériorations qui pourraient être de notre fait. Nous conformer aux mesures d'ordre et de police auxquelles sont généralement tenus les locataires.

8° Tenir et mettre en vente toutes les marchandises qui nous seront fournies par M. . . . . , n'en détenir ni vendre d'autres sans autorisation écrite et, au cas d'infraction à cette défense, verser dans les quarante-huit heures une amende de 100 fr., sous toutes réserves pour M. . . . .

à plus amples dommages s'il y échet et du droit de renvoi immédiat de notre gérance sans aucune indemnité.

9° Ne prendre nos marchandises qu'au comptant et aux prix qu'elles nous seront facturées, sans en changer ni la nature ni la qualité. M. . . . . n'achetant et ne mettant en vente que des produits qui lui sont garantis purs, nous serons responsables de toutes altérations et falsifications des produits dont nous ne pourrions établir ni l'identité avec ceux livrés par lui ni l'impossibilité absolue de toute altération par notre fait. Le poids net devant toujours être donné à la clientèle, la dépense occasionnée par la fourniture des sacs et du papier d'emballage sera supportée par nous, de même que celle nécessitée par la distribution des calendriers de fin d'année.

10° Laisser procéder à notre inventaire quand il semblera bon à M. . . . . de le faire et couvrir dans les quatre jours le déficit qui pourrait nous être signalé, faute de quoi il pourra nous remplacer de suite sans aucune indemnité.

11° Payer, sur le montant des recettes, les débours de camionnage, de régie, d'octroi, d'éclairage, les loyers, les contributions, acquitter les mandats, qui nous seront présentés à fin de chaque mois, faire parvenir à M. . toutes les quittances, afin qu'il nous en soit tenu compte.

12° Abandonner le logement et la gérance sans indemnité et dans le délai qui nous sera indiqué si, dans les trois mois de notre entrée en fonctions, M. . nous jugeait incapables de gérer ou pour tout autre motif.

13° Ne quitter notre gérance qu'après avoir prévenu M. . . . . quinze jours à l'avance et la laisser après un pareil délai, suivant l'acte écrit qu'il nous communiquerait, ou même immédiatement dans l'un ou l'autre cas, s'il

préférait nous verser une indemnité évaluée à 6 fr. par jour pendant quinze jours.

14° Ne pas nous établir après notre départ de la succursale dont la gérance nous est confiée, comme propriétaire, employé ou gérant, directement ou indirectement, d'une maison vendant des produits similaires à ceux vendus dans les. . . . . ,
sauf après un délai de cinq années, et à une distance de moins de six kilomètres de la succursale que nous quitterons. De ne jamais plus, après notre départ, nous servir du titre générique de la maison. . . . . . .
ou tout autre par lequel il plairait à M. . . . . . .
de le remplacer, ces titres restant sa propriété exclusive.

15° Gérer et administrer la succursale qui nous est confiée et consacrer tout notre temps et toute notre activité à son développement, moyennant les remises suivantes :

Sept pour cent sur les liquides, la mercerie et les jouets

Six. . . . . articles vendus avec bons-primes.

Cinq. . . . . . . tous les autres articles, à l'exception des sucres, pour la vente desquels nous ne toucherons pas de remise.

16° Verser à M. . . . .
à titre de cautionnement, pour la garantie du découvert qui nous est fait et pour l'exécution du présent engagement, la somme de 3 000 fr., productible d'intérêts à 3 0/0 l'an.

17° Nettoyer les magasins, les chauffer, s'il y a lieu de le faire, car prenant l'engagement de soigner et entretenir les marchandises en parfait état de vente, M. . .
n'acceptera aucune réclamation concernant l'humidité qui pourrait exister dans les magasins. . . . . .
. . . .

ANNEXE III

CONTRAT DE GÉRANCE[1]

Entre la Société anonyme coopérative de consommation *La Famille du XI*e, dont le siège est à Paris, 34, rue Cler, représentée par. . . . . son Administrateur délégué,

D'une part,

et M. . . . .
demeurant . . . .

D'autre part;

Il a été convenu et expliqué ce qui suit :

La Société coopérative *La Famille du XI*e confie à M . . . .
qui accepte, la gérance de son magasin d'épicerie situé 34, rue Cler, aux charges et conditions suivantes :

Article premier. — M. . . . .
fera la répartition des marchandises que la société possède dans ses magasins, et de celles qui y seront livrées ultérieurement aux prix fixés par le Conseil d'administration de la Société.

Art. 2. — Il fera cette répartition exclusivement au comptant et il délivrera à tout acheteur (sociétaire ou non sociétaire) un ticket indiquant le montant de son achat.

Art. 3. — Il affichera très ostensiblement les prix de

1. Nous empruntons le texte de ce contrat au rapport de M. Lavergne déjà cité.

toutes les marchandises mises en vente dans le magasin ou à l'étalage.

Art. 4. — Les sommes qu'il encaissera serviront à lui créer un fonds de roulement avec lequel il soldera journellement, de la façon suivante, les marchandises qui seront livrées à la société :

Les marchandises payables à terme seront soldées par M. . . . .
à la société au prix auquel elles devront être vendues.

Celles livrées payables comptant seront soldées par lui aux fournisseurs et il versera à la société la différence entre le prix payé et celui auquel les marchandises devront être vendues.

Art. 5. — Les marchandises ainsi reçues seront inscrites par M. . . . .
dès leur arrivée, sur le livre d'entrée des marchandises, qui lui sera fourni à cet effet, et il portera, en regard des prix d'achat, les prix de vente desdites marchandises, étant entendu que ces derniers pourront être rectifiés par le Conseil d'administration (article premier).

Art. 6. — M. . . . .
signalera journellement au Conseil d'administration, qui a seul qualité pour faire les achats, les marchandises dont il aura besoin pour la vente.

Art. 7. — M. . . . .
recevra pour rémunération de ses services :

1° Une allocation de cinq pour cent (5 0/0) sur toutes les marchandises vendues au magasin. Toutefois, pour éviter des complications, cette allocation lui sera payée hebdomadairement, non d'après les recettes réellement effectuées, mais d'après les factures, majorées au prix de vente, des marchandises livrées au magasin, après sa prise de possession et destinées à être réparties par lui ;

2° Au cas où les allocations prévues ci-dessus et à l'article 17 n'atteindraient pas la somme de 3 650 fr., il est formellement entendu que c'est cette somme de 3 650 fr., considérée comme un minimum de salaires, qui sera allouée annuellement à M. . . . . . . pour rémunération de ses services.

Art. 8. — Moyennant les rémunérations prévues à l'article ci-dessus (allocations en minimum de salaires), M. . . . . s'engage formellement :

1° A gérer le magasin au mieux des intérêts de la société;

2° A entretenir le matériel, les locaux et la devanture du magasin, dans le plus grand état de propreté et à supporter les frais que nécessitera cet entretien;

3° A être tenu pour responsable :

a) Des marchandises, du matériel et du mobilier qu'il trouvera à son entrée au magasin;

b) Des marchandises, du matériel et du mobilier qui seront livrés après sa prise de posession:

c) Des déchets, coulages, avaries, soustractions, etc., qui pourraient se produire.

Art. 9. — Cette responsabilité, prévue au § 3 de l'article précédent, sera établie par les bordereaux d'inventaire dressés en présence de . . . . dûment approuvés par les deux parties et dont un exemplaire lui sera remis et, en ce qui concerne les marchandises livrées après sa prise de possession, par le livre d'entrée des marchandises et les factures des marchandises reçues qu'il devra remettre au Conseil d'administration après leur inscription sur le livre d'entrée.

Art. 10. — M. . . . . devra se soumettre à toutes les mesures comptables

prescrites par le Conseil d'administration, ainsi qu'à tous les contrôles et vérifications que celui-ci jugera à propos de faire pour s'assurer de la bonne marche de la société.

Art. 11. — Tous les six mois, aux dates fixées par le Conseil d'administration, et plus souvent si celui-ci le juge utile, il sera fait un inventaire détaillé des marchandises, du matériel et du mobilier en magasin.

Si cet inventaire fait ressortir un chiffre inférieur à ce qu'il doit être, M. . . . .
sera tenu comme responsable (articles 8 et 9) et devra solder à la société la différence constatée.

Art. 12. — Pour pouvoir répondre des marchandises, du matériel et du mobilier qui lui seront confiés, ainsi que des déchets, coulages, avaries, soustractions, etc.,
M. . . . .
versera à la société un cautionnement de . . . . . .
qui sera déposé par le Conseil d'administration dans une banque de tout repos. Les intérêts que produira ce dépôt seront portés au compte de M. . . . .

Art. 13. — Au cas où M. . . . .
quitterait la gérance qui lui est confiée, soit de son plein gré, soit de la volonté de la société, un inventaire détaillé sera fait avant son départ et le remboursement de son cautionnement ne sera exigible de la société que quinze jours après qu'il aura quitté les locaux et qu'autant que les deux parties seront d'accord au sujet de l'inventaire effectué et que M. . . . .
ne sera débiteur d'aucune somme envers la société.

Art. 14. — Les heures d'ouverture et de fermeture du magasin seront fixées par le Conseil d'administration qui fixera également le jour où M. . . . .
devra prendre son repos hebdomadaire ; toute amende

encourue du fait de la non-observation de cette prescription restera à sa charge. Au cas où il jugerait utile de laisser le magasin ouvert aux jours qui lui seront désignés pour son repos hebdomadaire, il pourra se faire remplacer à ses risques et périls.

Il pourra également se faire aider à ses risques et périls pour assurer le service du magasin.

Art. — La présente convention est faite pour une année commençant le . . . .
et finissant le . . . .

Si deux mois au moins avant l'expiration de cette période d'une année, une des deux parties n'a pas fait connaître à l'autre, par écrit, son intention de la résilier, elle continuera par tacite reconduction d'année en année, étant entendu que chacune des deux parties aura le droit, pendant le cours de la tacite reconduction, de résilier à n'importe quelle époque, en prévenant par lettre recommandée, l'autre partie deux mois à l'avance.

Art. 16. — Il est, en outre, expressément convenu que la société se réserve le droit exclusif, sans être tenue, sous aucun prétexte, à indemniser M. . . . . .
de résilier à n'importe quelle époque et dans le délai qu'elle prescrira, aussi bien pendant le cours de la première année que pendant le cours de la tacite reconduction, par une simple lettre de l'administrateur délégué de la société, dans un ou plusieurs des cas ci-après :

1° S'il est établi que M. . . . .
a vendu des marchandises à un prix supérieur à celui fixé par le Conseil d'administration ;

2° S'il était établi qu'il a acheté et mis en vente des marchandises, sans passer par l'intermédiaire du Conseil d'administration ;

3° S'il était établi qu'il a livré des marchandises sans remettre à l'acheteur un ticket indiquant le prix des marchandises livrées;

4° S'il était établi qu'il a altéré par mélange, addition ou soustraction un produit quelconque;

5° Si des plaintes fondées et réitérées étaient formulées contre lui par des acheteurs et s'il occasionnait des désordres ou du scandale dans le magasin.

Art. 17. — Par dérogation aux articles 1er, 4, 5 et 7 du présent traité, M. . . . . est autorisé à acheter au comptant les marchandises des halles (fruits, primeurs et légumes verts) et de les majorer lui-même pour la vente.

Il remettra à la société une facture détaillée des marchandises ainsi achetées. Une majoration globale de 15 0/0 sera appliquée par la société sur le montant de ces marchandises et la somme obtenue par cette majoration sera versée par M. . . . . à la société.

Lors du règlement hebdomadaire (art. 7), une allocation de 5 0/0 calculée sur le montant des factures majorées à 15 0/0 lui sera allouée à titre de rémunération.

Art. 18. — Par dérogation également, les papiers, sacs, etc., etc., destinés à l'emballage des marchandises, seront laissés à la charge de M. . . . . . . et il ne lui sera fait, bien entendu, aucune remise sur les factures se rapportant à ces objets.

Art. 19. — La société prendra à sa charge le loyer des magasins, les impôts et taxes de toute nature, les frais d'éclairage ainsi que les fournitures d'eau.

Les droits de timbre et, s'il y a lieu, les frais d'enregistrement, seront à la charge de M. . . . .

ANNEXE IV

TRADUCTION DE LA LOI NORVÉGIENNE (EN DATE DU 16 JUILLET 1907) RELATIVE A LA PATENTE

V. — La patente peut être obtenue dans tout le pays, dans la ville ou en dehors de la ville où se trouve le demandeur mais pas dans plus d'une ville. Cette patente permet de faire le commerce dans une seule boutique dans la ville où la patente est accordée.

Les affaires de banque peuvent cependant être faites avec la même patente dans plusieurs villes et sur plusieurs places.

Les sociétés coopératives ont aussi le droit d'avoir plus d'une boutique dans la ville où elles paient leurs impôts et leurs taxes, pourvu qu'elles ne vendent qu'à leurs membres, mais elles doivent obtenir une patente pour chaque magasin.

Un commerçant peut avoir son bureau dans une autre ville que celle où il a sa boutique, mais il ne peut vendre des marchandises à son bureau. Les marchandises peuvent venir des magasins ou des dépôts, même si ces établissements sont séparés de la boutique. Défense est faite aux commerçants de proposer des marchandises de place en place ou en dehors des foires et d'étaler des marchandises pour la vente dans des endroits publics.

Quand on ouvre un magasin ou quand on le change de place à l'intérieur de la ville où les impôts et les

loyers sont payés, on doit avertir la police de l'ouverture nouvelle ou du changement d'emplacement.

VI. — Un commerçant ne peut obtenir une nouvelle patente dans une autre ville à moins qu'il n'ait averti qu'il ne continuait pas à profiter de sa patente précédente et il faut qu'une année se soit écoulée depuis la date à laquelle la patente a été donnée.

ANNEXE V

DOPPELBESTEUERUNG. — DOUBLE IMPOSITION[1]

Arrêt du 12 octobre 1910 dans la cause « Société suisse de pétrole » contre « Vaud ».

Cas de double imposition provenant du fait qu'un canton prétend imposer tel quel « le bénéfice réalisé par une succursale », sans s'inquiéter de savoir quelle partie du bénéfice total il représente. (En l'espèce, le bénéfice attribué à la succursale dont il s'agissait était même supérieur au bénéfice total de l'entreprise, ensuite du fait que plusieurs autres succursales avaient travaillé avec perte.) Droit de chaque canton d'imposer le prorata du bénéfice total et rien de plus. Facteurs à prendre en considération dans le calcul de ce prorata.

A. — La Société suisse du commerce de pétrole (Schw. Petroleum-Handels-Gesellschaft) est une Société anonyme dont le siège est à Zurich et qui exerce dans les cantons de Bâle, Genève, Vaud, Schaffhouse, Saint-Gall, Zurich et Neuchâtel le commerce de vente au détail du pétrole. Elle possède des succursales dans ces cantons. C'est la direction centrale de Zurich qui s'occupe de l'achat du pétrole et qui fixe les prix de vente. Les résultats de l'exploitation sont comptabilisés en un compte unique.

La Société a été taxée en 1909 pour sa succursale de Lausanne sur les bases suivantes :

1. Le texte de cet arrêt nous a été communiqué par M. le greffier du Tribunal fédéral suisse auquel nous adressons tous nos remerciements.

Fortune mobilière : 25 000 fr.

Produit du travail : 20 000 fr.

C'est sur la base de cette évaluation que sont calculés soit l'impôt cantonal, soit l'impôt communal dû à la commune de Lausanne.

La Société a recouru contre cette taxe, uniquement en ce qui concerne le produit du travail. Elle a exposé que le bénéfice total en 1908 avait été de 10 540 fr. 68, que la vente de la succursale de Lausanne participait par 12,75 0/0 à la vente totale et que le bénéfice net de cette succursale était donc de 1343 fr. 94.

La Commission centrale d'impôt a, en date du 17 décembre 1909, écarté le recours par les motifs suivants :

« Suivant compte produit, la vente du pétrole par la succursale a été en 1908 de 253 638 bidons, soit 1 014 552 litres. En estimant le bénéfice net sur cette vente au 10 0/0 au minimum, la taxe de la Commission de district est ainsi inférieure à la réalité. »

B. — La Société a, en temps utile, formé contre ce prononcé un recours de droit public auprès du Tribunal fédéral. Elle a conclu à ce qu'il plaise au Tribunal fédéral annuler le dit prononcé et décider qu'elle ne peut être astreinte à l'impôt, — envers l'État de Vaud et la Commune de Lausanne, — que sur un revenu de 1 500 fr. A l'appui de son recours elle expose que, en négligeant de tenir compte des pièces produites, — qui prouvaient que la part du bénéfice total afférente à la succursale de Lausanne était bien de 1343 fr. 94, — la Commission centrale a commis à son préjudice un déni de justice. Son prononcé implique en outre une double imposition.

Dans sa réponse, l'État de Vaud a contesté la vérité du compte sur lequel se base la recourante pour déterminer le produit du travail soumis à l'impôt. Étant donnés les prix moyens d'achat et de vente, elle a dû

faire un bénéfice brut de 34 centimes par bidon, soit pour les 253 638 bidons vendus par la succursale de Lausanne, de 86 237 fr. La taxe de la Commission étant de 20 000 fr., il reste 66 237 fr. pour frais généraux et autres déductions légales, chiffre qui dépasse toute mesure.

C. — Une expertise, confiée à MM. Rehr, à Zurich, Bourgoz, à Lausanne, et Chauvet, à Genève, a donné les résultats suivants :

Le bénéfice net de la Société recourante a été pour 1908 de 17 886 fr. 27. Si l'on partage ce bénéfice net entre les diverses succursales à proportion du chiffre de leurs ventes, la part de bénéfice net afférente à la succursale de Lausanne, — dont les ventes forment le 12,75 0/0 de la vente totale, — serait de 2280 fr. 50.

Si par contre on considère la succursale de Lausanne isolément, on voit qu'elle a réalisé un bénéfice net de 21 211 fr. 89. Ce bénéfice est donc supérieur à celui de la Société en son entier : cela s'explique par le fait que certaines succursales ont travaillé à perte.

D. — Sur le vu du rapport d'expertise, l'État de Vaud a maintenu ses conclusions libératoires en constatant que le bénéfice net réalisé par la succursale de Lausanne (21 211 fr. 89) est supérieur à la somme pour laquelle la Société a été imposée (20 000 fr.). Il ajoute que s'il convient à la Société de vendre sa marchandise à perte sur diverses places suisses, elle ne doit pouvoir compenser ces pertes par les bénéfices réalisés à Lausanne qu'après que ceux-ci auront acquitté l'impôt au fisc vaudois.

De son côté, la Société a critiqué les conclusions des experts : l'exploitation de Lausanne n'est qu'une partie de l'exploitation totale; le bénéfice qui en résulte ne peut être calculé qu'en divisant le bénéfice total entre les diverses succursales, proportionnellement à leurs

chiffres d'affaires. Il serait monstrueux qu'un canton pût imposer la Société sur une somme supérieure au bénéfice total.

Statuant sur ces faits et considérant en droit :

... La Société ne conteste pas qu'elle ait à Lausanne une succursale soumise tant à l'impôt sur la fortune mobilière qu'à celui sur le revenu (produit du travail). Le conflit porte uniquement sur le point de savoir comment le revenu imposable doit être déterminé. L'État prétend imposer la Société sur le montant total du revenu effectif réalisé par la succursale de Lausanne, sans se préoccuper des résultats de l'exploitation de la recourante dans les autres cantons où elle a son siège social ou des succursales. La Société estime qu'il est impossible de scinder ainsi son exploitation qui forme un tout; il est faux de regarder les diverses succursales comme réalisant chacune des bénéfices qui leur sont propres; elles contribuent ensemble à produire le résultat global de l'exploitation de la Société; chaque succursale ne pourra donc être imposée que pour une part de ce résultat général, qui doit servir de base de calcul; la supputation des bénéfices réalisés par la succursale de Lausanne considérée isolément, outre qu'elle est impraticable, a pour effet de soumettre à l'impôt dans le canton de Vaud, une part du bénéfice qui est déjà frappée d'impôt dans d'autres cantons.

3. — Il y a double imposition, au sens que la jurisprudence a donné à ce terme, lorsque la même personne est astreinte à payer deux fois l'impôt sur le même objet, lorsqu'il y a à la fois identité de *sujet* et identité d'*objet* de l'impôt.

Il est hors de doute que la personne imposée dans tous les cantons où la Société a son siège ou des succursales est bien la même; il n'y a qu'un seul contribuable, la Société, qui se trouve imposée dans plusieurs

endroits différents; en d'autres termes, il y a pluralité de domiciles fiscaux mais unité de sujet. C'est du reste bien à ce point de vue que se place le fisc vaudois, qui prétend astreindre à l'impôt (voir l'intitulé du prononcé de la Commission centrale), non pas la succursale de Lausanne elle-même, mais la Société suisse du Commerce de Pétrole à Zurich pour sa succursale de Lausanne.

Pour savoir si l'objet de l'impôt vaudois est le même que l'objet des impôts qui frappent la Société dans les autres cantons, il convient de rechercher quelle est la nature de l'impôt réclamé.

Le canton de Vaud connaît deux sortes d'impôts, — l'impôt foncier et l'impôt mobilier, lequel se subdivise lui-même en impôt sur la fortune mobilière, impôt sur les rentes et usufruits et impôt sur le produit du travail. L'impôt foncier est un impôt réel, c'est-à-dire qu'il porte sur les biens-fonds directement, sans avoir égard à la personnalité (soit aux conditions de nationalité, de domicile, etc.) de leurs propriétaires. L'impôt mobilier, au contraire, rentre dans la catégorie des impôts personnels, c'est-à-dire de ceux qui frappent, non tels biens particuliers, mais l'ensemble de la fortune ou du revenu du contribuable (voir R. Correvon : *Étude sur l'impôt mobilier dans le canton de Vaud*, p. 94-95). La contribution de celui-ci aux dépenses publiques se mesure d'après la somme de ses facultés économiques qui résultent soit des capitaux mobiliers dont il est propriétaire, soit des rentes et usufruits dont il jouit, soit des gains que lui procure son activité. On ne doit donc pas considérer l'impôt sur le produit du travail comme un impôt industriel au caractère réel (*Gewerbesteuer*), prélevé sur l'industrie, abstraction faite de l'industriel et du gain que celui-ci réalise (voir Speiser, *Das Verbot der Doppelbesteuerung*, Z. f. schw. Recht N. F. 6, p. 6-7); c'est une

façon d'impôt sur le revenu, dont il ne se distingue que parce qu'il ne porte pas sur les revenus des capitaux soumis à l'impôt sur la fortune mobilière. Du moment que les charges imposées au contribuable sont proportionnées à ses facultés, il va de soi qu'il n'est astreint à l'impôt que sur le produit *net* de son travail (voir la loi vaudoise d'impôt du 21 août 1886, art. 17 et 22).

Le législateur vaudois a cependant apporté une dérogation à son système de personnalité de l'impôt mobilier qui logiquement devrait conduire à exonérer d'impôts les personnes résidant hors du canton. S'inspirant de l'idée que les non-résidents qui exercent dans le canton une industrie ou un commerce et qui par conséquent bénéficient des institutions publiques doivent aussi contribuer aux dépenses qu'elles nécessitent (cf. RO 23 I, p. 506 et Speiser, *loc. cit.*, p. 23 en note), la loi les impose sur le capital affecté au service de leur activité dans le canton et sur le bénéfice qu'ils y réalisent. Il y a donc un élément territorial, ou réel, qui entre en ligne de compte pour déterminer qui sont les contribuables. Mais cette considération s'efface lorsqu'il s'agit de fixer le montant de leur contribution, et le principe général suivant lequel celle-ci se mesure d'après les facultés économiques du contribuable reprend son empire. Ce qui le prouve c'est que les non-résidents ont, aussi bien que les résidents, le droit de déduire du bénéfice brut réalisé les dépenses nécessaires à l'exploitation du commerce ou de l'industrie ainsi qu'une somme variable, représentant les charges de famille (loi d'impôt, art. 22). Ces déductions, — et spécialement la dernière, — n'auraient pas de raison d'être si la loi entendait proportionner les charges des contribuables à l'utilité que présentent pour eux les services publics. En réalité, — pour les non-résidents

comme pour les résidents, — ces charges sont proportionnées aux ressources des contribuables.

Il résulte de ce qui précède que, pour calculer le revenu imposable d'un individu ou d'une société qui exploite un commerce ou une industrie dans plusieurs cantons, le fisc devra tenir compte du résultat général de l'exploitation, puisque seul ce résultat général peut indiquer quelles sont les ressources du contribuable, Souvent d'ailleurs il serait impossible de déterminer le bénéfice réalisé aux divers domiciles fiscaux considérés isolément; qu'on songe par exemple au cas d'une fabrication se composant de plusieurs opérations distinctes qui ont lieu dans des cantons différents; et cette impossibilité existe aussi en l'espèce : la Société achète le pétrole et le revend; les bénéfices résultent à la fois du prix auquel elle le vend; or tous les achats se font au siège social à Zurich; les gains de la succursale de Lausanne ne peuvent donc pas être évalués isolément, ils dépendent en partie de l'activité de la maison de Zurich. Mais même lorsqu'il est possible de déterminer le bénéfice produit par chacun des centres d'exploitation, on aboutirait à des résultats inadmissibles si l'on ne prenait pas pour point de départ des calculs le résultat global de l'entreprise; le vice d'une telle méthode, — qui n'est pas très apparent lorsque toutes les branches de la maison font des bénéfices, — est au contraire flagrant quand certaines font des pertes et quand, par suite de ces pertes, le bénéfice de l'une des succursales se trouve être supérieur au bénéfice final de l'exploitation tout entière, comme c'est le cas en l'espèce; en adoptant le système appliqué par le fisc vaudois, on pourrait arriver à imposer dans un canton sur le produit du travail une maison dont en réalité les comptes soldent par un déficit. (Il n'est pas sans intérêt de remarquer que, en matière intercommunale, ce

système est exclu par une disposition expresse de la loi vaudoise sur les impositions communales qui prévoit que, lorsque le contribuable exerce son commerce ou son industrie dans plusieurs communes et que l'établissement principal ou l'une des succursales présente un déficit, ce déficit est déduit du produit du travail des autres succursales.)

En résumé il est contraire au principe de la personnalité de l'impôt de scinder en plusieurs bénéfices séparés et indépendants les uns des autres le produit du travail d'une seule et même personne; de même que la personne est une, le produit de son travail est un; il peut être le résultat de plusieurs facteurs, mais il est impossible de s'en tenir à l'un quelconque de ces facteurs sans prendre en considération tous les autres qui coopèrent avec lui à produire le résultat final.

On peut donc poser en principe que, lorsqu'une maison a des succursales dans plusieurs cantons, chaque canton n'a le droit de l'imposer que pour une part de son revenu total. Dans le cas particulier, le bénéfice général qui est de 17 886 fr. 27 doit se diviser entre les sept cantons où la Société a un domicile fiscal; c'est d'après ce système qu'elle a fait ses déclarations qui ont été admises par tous les fiscs sauf par le fisc vaudois. Dès lors en prétendant l'imposer sur un bénéfice de 20 000 fr., — soit une somme supérieure au montant du bénéfice général, — il est évident que le canton de Vaud soumet à l'impôt une partie de revenu déjà imposée dans d'autres cantons, qu'il empiète sur la souveraineté fiscale de ceux-ci et que la Société se trouve de ce fait victime d'une double imposition.

Ce cas de double imposition, — c'est-à-dire celui où un canton soumet à l'impôt un bénéfice qui est annulé en tout ou en partie par des pertes subies dans d'autres cantons, — n'a pas jusqu'ici fait l'objet d'arrêts du

Tribunal fédéral. Mais il est absolument conforme à sa jurisprudence sur l'art. 46 const. féd. de le résoudre dans le sens de la répartition entre les divers cantons du bénéfice final de l'entreprise. Si le Tribunal fédéral a, à plusieurs reprises, jugé que chacun des cantons où est établie une branche autonome d'une entreprise a le droit d'astreindre celle-ci à l'impôt sur le capital affecté à l'exploitation et sur le revenu, il n'a pas entendu par là admettre qu'on puisse, pour la détermination de la valeur imposable, considérer chacune des branches isolément sans avoir égard à l'ensemble de l'entreprise. Bien au contraire, dans les cas où il a eu à fixer la quotité du bénéfice imposable, il l'a toujours fait en déterminant le 0/0 du bénéfice total auquel chaque canton avait droit (voir notamment RO 31 I, p. 78-79; 32 I, p. 64; 34 I, p. 682). En outre, — dans un arrêt relatif à la double imposition du *capital* d'une industrie, — il a jugé que pour déterminer le capital imposable dans un des cantons on devait déduire de l'actif existant dans le canton une part des dettes sociales proportionnelle à cet actif (RO 26 I, p. 27).

Il partait donc de l'idée, dont s'inspire également le présent arrêt, — que c'est le capital net (ou le revenu net) de la maison dans son ensemble qui doit servir de base pour l'évaluation du capital (ou du revenu) imposable dans chacun des cantons où elle possède un domicile fiscal.

4. — Il ne reste plus qu'à déterminer suivant quelle méthode le bénéfice total doit être réparti entre les divers cantons. La Société propose que cette répartition soit faite proportionnellement au chiffre d'affaires de chacune des branches de l'entreprise, soit au nombre de litres de pétrole vendus dans chacun des cantons. L'État de Vaud ne paraît pas critiquer en principe cette façon de calculer, dont il soutient seulement qu'elle

doit aboutir à la constatation d'un bénéfice supérieur à celui qu'indique la Société; dans l'un de ses mémoires, il déclare lui-même qu'il faut déterminer le produit de l'ensemble du commerce de la Société et « attribuer à l'État de Vaud la part de cette somme proportionnellement à l'importance de ses opérations dans le canton. » Au surplus, il serait mal fondé de se plaindre de l'application de ce système, qui lui est favorable puisqu'il ne tient aucun compte de la part qui revient à la Direction générale de Zurich dans la production du bénéfice. Celui-ci étant de 17 886 fr. 27 et le chiffre des affaires de la succursale de Lausanne représentant le 12,75 0/0 du chiffre total des affaires, l'État de Vaud et la Commune de Lausanne ne sauraient imposer la recourante sur un produit du travail supérieur à 2 280 fr. 50.

Par ces motifs : le Tribunal fédéral prononce :

Le recours est admis partiellement en ce sens que le produit du travail de la recourante sur lequel l'État de Vaud et la Commune de Lausanne peuvent percevoir l'impôt en 1909 est fixé à 2 280 fr. 50.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

Les deux formes principales de concentration commerciale qui existent dans le commerce de détail, p. 2. — Objet de l'ouvrage. Ce qu'il faut entendre par « maisons à succursales multiples », p. 5. — Intérêts que présente l'étude de la concentration qui s'opère grâce aux succursales, p. 8. — Méthode employée, p. 14. — Plan de l'ouvrage. 15

CHAPITRE I

DÉLIMITATION DU SUJET

§ 1. — Succursales de fabrication 19
§ 2. — Succursales ou maisons d'achat. 31
§ 3. — Maisons de gros et de demi-gros, maisons de commission, maisons d'exportation. 32

CHAPITRE II

PROCÉDÉS DE CONCENTRATION ET DE VENTE VOISINS DE LA CONCENTRATION ET DE LA VENTE PAR SUCCURSALES

SECTION I. — *Procédés de concentration voisins de la concentration par succursales.* 37

§ 1. — La commandite en argent et en marchandises. 43
Les « attachés, », p. 44. — Les « tenus », p. 45. — M. J. Emden Söhne, p. 47. — Les Nouvelles Galeries 49
§ 2. — La concession 49
Félix Potin, p. 52. — Les brasseurs allemands : Le « Pacht-Vertrag », p. 53. — La firme Pschorr, p. 57. — Le système Chartier. 57

Section II. — *Procédés de vente voisins de la vente par succursales* 62
§ 1. — La vente par voitures : Bolle de Berlin 64
§ 2. — La vente par correspondance : le Mail-Order. . 66

CHAPITRE III

IMPORTANCE DE LA CONCENTRATION PAR SUCCURSALES

Section I. — *Belgique*. 75
— II. — *Angleterre*. 78
— III. — *France* 82
— IV. — *Allemagne*. 86
— V. — *Suisse*. 91

CHAPITRE IV

LES MAISONS A SUCCURSALES MULTIPLES ENVISAGÉES DU POINT DE VUE FINANCIER

Section I. — *Importance financière des entreprises à succursales multiples* 96
§ 1. — Angleterre 96
A. Alimentation 96
B. Habillement et divers 100
§ 2. — France. 102
A. Sociétés de Grands Magasins à succursales multiples 102
B. Habillement. 104

C. Alimentation 105
D. Hôtels 109
§ 3. — Allemagne, Belgique, Suisse 111
A. Allemagne 111
B. Belgique 116
C. Suisse 117

SECTION II. — *Structure financière.*
§ 1. — La loi de transformation des entreprises privées en sociétés. 119
§ 2. — Fusions. — Filiales. 122
A. Fusions. 123
B. Filiales. 125

SECTION III. — *La répartition des titres des Sociétés* 130

CHAPITRE V

LE MÉCANISME DES MAISONS A SUCCURSALES MULTIPLES

SECTION I. — *Généralités. — Fondation et équipement des succursales* 134
§ 1. — La fondation des succursales 135
§ 2. — L'équipement des succursales. 138

SECTION II. — *L'achat et la fabrication des marchandises.* . . 141
§ 1. — La maison-mère fabrique les produits qu'elle vend. 141
§ 2. — La maison-mère achète des produits qu'elle vend. 145

SECTION III. — *Gérants et directeurs. — Les cautionnements.* 148

— IV. — *Le contrôle* 154

CHAPITRE VI

LES MAISONS A SUCCURSALES MULTIPLES ET L'IMPOT

SECTION I. — *Généralités. — La question de la double imposition en Suisse : Doppelbesteuerung.* 154

Section II. — *L'impôt sur les maisons à succursales en Allemagne : Filialsteuer* 164

Section III. — *L'impôt sur les maisons à succursales en France.* 167

CONCLUSION

VUE GÉNÉRALE SUR LA CONCENTRATION PAR SUCCURSALES. L'AVENIR

Section I. — *Les entreprises à succursales et l'économie privée.*

§ 1. — L'achat en gros. — L'intégration. — Les prix . 180
§ 2. — Le don d'ubiquité. 181
§ 3. — Le coût du système. 187

Section II. — *Les entreprises à succursales et l'économie nationale* 190

§ 1. — Les entreprises à succursales et la concurrence. — Les entreprises à succursales et les classes moyennes 190
§ 2. — Les entreprises à succursales et la localisation des capitaux. 194

ANNEXES

Annexe I. — Contrat de concession 204
— II. — Contrat de gérance. 208
— III. — Contrat de gérance. 212
— IV. — Traduction de la loi norvégienne (en date du 16 juillet 1907) relative à la patente 218
— V. — Doppelbesteuerung. — Double imposition. . 220

INDEX ALPHABÉTIQUE[1]

Alimentation, 76, 88, 97, 105.
Banque, 10, 38, 82, 169.
Bars, 73, 80.
Bière, 47, 53.
Boissons, 44, 46.
Boucherie, 78, 79, 96.
Boulangerie, 44, 79.
Brasseries, 44, 53.
Chapeaux, 178, 184.
Charbon, 80.
Chaussures, 74, 79, 100, 104, 184, 191.
Cigares, 81.
Coiffeurs, 44.
Coopératives, 81, 114, 117, 144, 171.
Dentelles, 76.
Distillateurs, 44, 45.
Epicerie, 73, 76, 77, 80, 98.
Filatures, 29.
Fourrures, 32.
Gants, 32.
Grands Magasins, 66, 76, 102, 112, 116.
Habillement, 80, 100, 104.
Horlogerie, 44.
Hôtels, 18, 93, 109, 170.
Lait, 64, 80, 99, 178.
Librairie, 79.
Liqueurs, 74, 80, 99.
Machines, 25.
Orfèvrerie, 52, 76.
Parfumeurs, 44.
Pharmacie, 79, 80, 101.
Restaurants, 57, 73, 80, 100, 108, 114, 170.
Soie, 25, 31.
Tabac 81, 101.
Tailleurs, 80.
Teinturerie, 80, 178.
Tissage, 29.
Vins, 44, 74, 80, 99.

1. Les chiffres renvoient aux pages.

COULOMMIERS
Imprimerie PAUL BRODARD.

COMMERCE ET INDUSTRIE

Extrait du Catalogue.

ANTONELLI (E.), chargé de conférences à la Faculté de droit de Paris. **Les actions de travail** *dans les sociétés anonymes à participation ouvrière*. Avant-propos de M. ARISTIDE BRIAND. 1 vol. in-16. . . . . 2 fr. 50

BOILLEY (P.). **De la production industrielle.** 1 vol. in-16. . . . . 2 fr. 50

CHASTIN (J.), professeur au lycée Voltaire. **Les trusts et les syndicats de producteurs.** (*Récompensé par l'Institut*). 1 vol. in-8, cartonné à l'anglaise. . . . 6 fr.

CARLIOZ (J.). **Étude sur les associations industrielles et commerciales.** 1 vol. in-8. . . . . 3 fr. 50

— **Les comptoirs de vente en commun.** 1 vol. in-8. . . . . 4 fr.

COLLIEZ (A.). **Les coalitions industrielles et commerciales d'aujourd'hui.** *Trusts, cartels et corners.* 1 vol. in-8 . . . . 6 fr.

Concentration des entreprises industrielles et commerciales (La), *conférences faites à l'École des Hautes Études sociales* par MM. A. AUPETIT, L. BROCARD, J. ARMAGNAC, G. DELAMOTTE, G. AUBER. 1 fort vol. in-16. . . . . 3 fr. 50

COQ (P.). **Cours d'économie industrielle.** 1 vol. in-16. . . . . 4 fr.

DESLANDRES (M.), professeur à la Faculté de droit de Dijon. **L'acheteur.** *Son rôle économique et social. Les ligues sociales d'acheteurs.* 1 vol. in-8 (*Couronné par l'Académie française*). . . . . 8 fr.

Forces productives de la France (Les) par MM. Paul LEROY-BEAULIEU, D. ZOLLA, E. ALLIX, P. DE ROUSIERS, J.-G. CHARPENTIER, H. DE PEYERIMHOFF. 1 vol. in-16. . . . . 3 fr. 50

GUIBAULT (A.). **Traité d'économie industrielle.** *Organisation et conduite des entreprises.* 1 vol. in-8. . . . . 6 fr.

Grandes industries françaises (Les), par Robert PINOT, secrétaire général du Comité des Forges de France, Paul ESCHWÈGE, président du Syndicat professionnel des usines d'électricité, L. LEGOUEZ, président du Syndicat professionnel des industries électriques, H. DE PEYERIMHOFF, secrétaire général du Comité central des houillères de France. 1 vol. in-8. . . . . 4 fr.

HALBWACHS (M.), agrégé de philosophie, docteur en droit et docteur ès lettres. **La classe ouvrière et les niveaux de vie.** *Recherches sur la hiérarchie des besoins dans les sociétés industrielles contemporaines.* 1 vol. in-8. . . . . 7 fr. 50

PRADIER-FODÉRÉ (P.). **Précis de droit commercial.** 2e édit. 1 vol. in-8. . 4 fr.

RAFFALOVICH (A.). **Trusts, cartels et syndicats.** 2e édit. 1 vol. in-16. . . . 5 fr.

RENARD (G.), professeur au Collège de France, et DULAC (A.). **L'évolution industrielle et agricole depuis cent cinquante ans.** 1 vol. in-8, avec 34 gravures dans le texte. . . . . 5 fr.

RICHARD (A.). **L'organisation collective du travail.** *Essai sur la coopération de main-d'œuvre, le contrat collectif et la sous-entreprise ouvrière.* Préface par YVES GUYOT. 1 vol. grand in 8. . . . . 6 fr.

SCANSA (L.), docteur en droit. **Traité des magasins généraux, des opérations auxquelles ils donnent lieu** *et des ventes publiques en gros de marchandises neuves.* Appendice contenant les *lois françaises et étrangères sur les Magasins généraux.* 1 vol. in-8. . . . . 7 fr.

SCHULZE GAVERNITZ. **La grande industrie.** 1 vol. in-8 . . . . 0 fr. 60

Journal des Économistes. **Revue mensuelle de la science économique et de la statistique** (72e année, 1913). — Paraît tous les mois. Rédacteur en chef : **YVES GUYOT**, ancien ministre, vice-président de la Société d'économie politique. — *Abonnement* (du 1er de chaque trimestre). Un an : France, **36** fr.; Étranger, **38** fr. — Six mois : **19** fr.; Étranger, **20** fr. — La livraison. **3** fr. **50**

Bulletin de la statistique générale de la France. (2e année, 1912-1913). Paraît tous les trois mois. — *Abonnement* (du 1er octobre). Un an : France et Étranger, **14** fr. — La livraison. . . . . **4** fr.

71-13. — Coulommiers. Imp. PAUL BRODARD. — 4-13.